

LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN LOS DIRECTIVOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y SUS
EFECTOS SOBRE EL TIPO DE CULTURA DE LA FACULTAD.

Helen Ríos Del Río

Andrés Fernando Beitia

Trabajo de investigación conducente a título de magister en administración

DIRECTOR:

MÓNICA GARCÍA SOLARTE

Ph.D en Administración

CO-DIRECTOR:

OSCAR IVAN VELASQUEZ RIVERA

Docente Ocasional Tiempo Completo

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2017

Dedicatoria

Andrés Beitia:

A mi señora madre por quien me he convertido en la persona que soy, por su comprensión y su ayuda en los momentos difíciles. A Claudia Quintero por su gran apoyo emocional y su aliento para siempre continuar durante el tiempo que se escribía esta tesis. Gracias a Helen Ríos por compartir sus conocimientos y experiencia, por poner compromiso y sacrificio para conformar un excelente equipo de trabajo y lograr este gran objetivo.

Helen Ríos:

A mi mamá por su apoyo incondicional y su sacrificio para hacer de mí, la persona en la que me he convertido, por sus consejos, por ser mi sostén en todo momento y mi ejemplo a seguir. A mi hijo por ser mi motor y la fuente de felicidad que me impulsa a seguir adelante y ser mejor cada día. A mi padrastro por estar siempre presente y por toda su ayuda. A mi hermano por su apoyo constante y por darme el empujón que necesitaba para iniciar el camino a la consecución de este logro. A Andrés Beitia por confiar en mí para ser parte de este equipo que ambos coincidimos es excelente, donde las fortalezas de uno impulsan las debilidades del otro, por su comprensión y por el tiempo dedicado para llegar a la meta. A mi papá, a mi tía Luz Dary y familia en general por la confianza depositada y su apoyo emocional. Finalmente y no menos importante a Dios por ser mi guía y bendecirme cada día de mi vida.

Damos un agradecimiento especial a la profesora Mónica García y al profesor Oscar Velásquez por ser nuestros directores de tesis, por compartir su conocimiento con nosotros, por su dedicación y guía, fundamentales para este logro.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	8
1 El Problema.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Formulación del Problema.....	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Metodología.....	17
1.5.1 Tipo de estudio.....	17
1.5.2 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación	17
1.5.3 Población y muestra	18
1.5.4 Instrumento de recolección de la información.....	20
1.5.5 Variables del estudio	20
1.5.6 Análisis de resultados.....	23
1.5.7 Aspectos éticos	24
1.5.8 Proceso Metodológico.....	24
2 Marco Referencial	27
2.1 Marco Teórico.....	27
2.1.1 Directivo Universitario.....	27
2.1.2 Competencias.....	28
2.1.3 Competencias Comportamentales del Directivo.....	31
2.1.4 Cultura Organizacional	44
2.1.5 Modelo de Cultura Organizacional Denison.....	49
2.1.6 Modelo Dimensiones Culturales Hofstede.....	52
2.1.7 Modelo de cultura organizacional Cameron y Quinn.....	55
2.2 Marco conceptual.....	66
2.2.1 Competencias.....	66
2.2.2 Competencias Directivas.....	66
2.2.3 Cultura organizacional	67

2.3	Marco contextual	67
2.4	Estado del Arte.....	69
2.4.1	Competencias Directivas.....	69
2.4.2	Cultura Organizacional	76
3	Hipótesis	81
4	Resultados.....	82
4.1.1	Desarrollo Objetivo 1: Identificación de la valoración de los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle sobre sus competencias comportamentales.....	88
4.1.2	Desarrollo Objetivo 2: Caracterizar el tipo de cultura organizacional	97
4.1.3	Desarrollo Objetivo 3: Determinación los efectos de las competencias comportamentales sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle.....	104
5	Conclusiones.....	111
6	Recomendaciones.....	115
Anexos	123

Listado de Tablas

	Pág.
Tabla No. 01: Listado de cargos Directivos	19
Tabla No. 02: Definición de las variables Independientes: Competencias Directivas.	21
Tabla No. 03: Definición de la variable Dependiente: Cultura Organizacional.	21
Tabla No. 04: Definición de las variables sociodemográficas .	22
Tabla No. 05: Tipologías del liderazgo en la educación superior.	35
Tabla No. 06: Instrumentos de medición de la cultura organizacional.	63
Tabla No. 07: Clasificación de la población por género y nivel educativo.	84
Tabla No. 08: Frecuencia de profesiones.	85
Tabla No. 09: Clasificación por categorías de docencia.	86
Tabla No. 10: Clasificación en Colciencias.	87
Tabla No. 11: Antigüedad en la Universidad Vs antigüedad en el cargo.	88
Tabla No. 12: Media de la valoración de las competencias directivas.	89
Tabla No. 13: Media de la importancia de las competencias directivas.	90
Tabla No. 14: Comparativo entre valoración e importancia de las competencias directivas.	91
Tabla No. 15: Valoración de las competencias por género.	92
Tabla No. 16: Valoración de las competencias por rango de edades.	94
Tabla No. 17: Valoración de las competencias de acuerdo a las profesiones.	95
Tabla No. 18: Valoración de las competencias de acuerdo a la antigüedad en el cargo.	96
Tabla No. 19: Valoración de las competencias de acuerdo al nivel educativo.	96
Tabla No. 20: Clasificación de los tipos de cultura.	98
Tabla No. 21: Valoración del tipo de cultura de acuerdo al género.	101
Tabla No. 22: Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la edad.	102
Tabla No. 23: Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la profesión.	103
Tabla No. 24: Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la antigüedad en el cargo.	103

Tabla No. 25: Valoración del tipo de cultura de acuerdo al nivel educativo.	104
Tabla No. 26: Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura de Mercado.	106
Tabla No. 27: Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura de Mercado.	106
Tabla No. 28: Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura Jerárquica.	107
Tabla No. 29: Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura Jerárquica.	108
Tabla No. 30: Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura de Clan.	109
Tabla No. 31: Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura de Clan.	109
Tabla No. 32: Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura Adhocrática.	110
Tabla No. 33: Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura Adhocrática.	111

Listado de Figuras

	Pág.
Figura No. 01: Modelo Denison.	50
Figura No. 02: Modelo de valores en competencia Cameron y Quinn.	57
Figura No. 03: Ilustración de las hipótesis	82
Figura No. 04: Clasificación de la población por género.	83
Figura No. 05: Clasificación en Colciencias.	87
Figura No. 06: Comparativo entre la valoración e importancia de las competencias directivas.	91
Figura No. 07: Valoración de las competencias por género.	93
Figura No. 08: Valoración de las competencias de acuerdo al nivel educativo.	97
Figura No. 09: Clasificación de los tipos de cultura.	98
Figura No. 10: Valoración del tipo de cultura de acuerdo al género.	101

Introducción

Las Universidades de hoy enfrentan cambios significativos en su forma, estructura y funciones para hacer frente a los retos que demanda la comunidad representados en nuevos conocimientos y nuevas tecnologías, la variedad y desafíos que trae consigo la heterogeneidad sociocultural, demanda de las universidades una actualización permanente en todas sus áreas, liderada por sus directivos pero puesta en marcha por todos sus integrantes.

La necesidad de la relación entre directivos y miembros de la organización se convierte en el centro de gravitación de estos nuevos desafíos, la relación así propuesta, tiene efectos directos, no solo en la motivación de los colaboradores, sino, que también puede convertirse en una herramienta esencial para la consecución de los logros institucionales.

La evolución de la educación propone un desarrollo paralelo de las competencias comportamentales de los directivos universitarios en una relación casi que directamente proporcional, el reto de los directivos se centra en la efectividad de sus tareas para responder a todos los grupos de interés que cobijan las universidades. Las competencias utilizadas han dejado de ser solo habilidades técnicas y cognoscitivas e involucran nuevas competencias como una integración de los términos anteriores, además de la capacidad de análisis, manejo de grupos, comunicación y liderazgo. Sobre el tema se refiere Pozner, Ravela y Fernández (2000):

Tener una carrera política o un título académico en educación podían ser condiciones suficientes para ocupar puestos de alta responsabilidad en la conducción de todo o parte de un sistema educativo. Ello, que pudo haber sido válido en otros momentos del desarrollo social y educativo, resulta en el presente absolutamente insuficiente. Cada vez más resulta imprescindible desarrollar una nueva concepción de la gestión de los sistemas educativos (p.23).

El estudio de la cultura organizacional toma un interés especial gracias a la posible relación que puede existir entre esta y las competencias directivas, siendo así, esta posible influencia adquiere importancia teniendo en cuenta que una cultura organizativa perfectamente alineada con la estrategia de la organización pueden facilitar el logro de los objetivos como lo demuestran Villarreal y Cerna, (2008).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, el presente trabajo de investigación busca encontrar relaciones de incidencia entre estas variables, su principal objetivo será demostrar si las competencias comportamentales de los directivos universitarios tienen efecto sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la salud de la Universidad del Valle.

Para la elaboración del marco teórico y el estado del arte, se realizó una revisión de las teorías que fundamentan la investigación, los estudios teóricos y empíricos que permitan cumplir con la primera fase de la investigación. Para el estudio de las

competencias de los directivos se usará el cuestionario diseñado por el grupo de investigación humanismo y gestión de la Universidad del Valle, elaborado en el marco del proyecto “Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento”.

Los datos que se generen son de gran valor y llevarán, junto al análisis correspondiente a encontrar la relación entre las competencias de los directivos y su posible influencia en la configuración de la cultura organizacional, siendo de gran apoyo para posibles proyectos a desarrollar en adelante y despertando el interés sobre cuáles deben ser las competencias comportamentales que deben ser aprendidas por parte de los directivos universitarios para moldear una cultura y alinearla con los objetivos organizacionales.

1 El Problema

1.1 Antecedentes

Telescopi es una red de observatorios de buenas prácticas en dirección estratégica universitaria, para quienes la gestión estratégica es un instrumento que adquiere cada vez mayor importancia en la gestión de las universidades, el objetivo de esta red es seleccionar, difundir e intercambiar buenas practicas a través de su plataforma, la cual está abierta para las instituciones de educación superior de América Latina y Europa. Entre las instituciones Colombianas asociadas a esta red encontramos a la Universidad del Valle, Universidad Nacional, Universidad ICESI, Colegio Mayor de

Nuestra Señora del Rosario, EAFIT, Universidad Externado de Colombia, Escuela de Ingeniería de Antioquia entre otras.

La Universidad Politécnica de Cataluña realizó un estudio para evidenciar las deficiencias y oportunidades de mejora que existen en los programas de educación superior actuales, con el objetivo de ofrecer una respuesta a las necesidades identificadas en la investigación. Este estudio sólo llegó a la etapa de aplicación del instrumento de recolección de datos en los diferentes países que se encuentran vinculados a la red Telescopi (Murillo, González, García & Vásquez, 2016).

Teniendo en cuenta el estudio anterior como un antecedente, el grupo de investigación de Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, el cual se encuentra vinculado a la red Telescopi, propone una investigación con la cual pretende hacer un análisis al directivo de las universidades públicas y privadas de toda Colombia, dicha investigación tiene el propósito de realizar un estudio sobre los efectos del género, las competencias comportamentales y el liderazgo del directivo, sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en las universidades públicas y privadas colombianas.

A raíz del objetivo específico número 3 de dicha investigación, en el cual se propone analizar los efectos del género, las competencias y liderazgo directivo sobre la cultura organizacional en las universidades colombianas, surge el interés en la realización de la presente investigación, en el cual solo se tendrán en cuenta las

variables de competencias y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle en la ciudad de Cali, es necesario aclarar que a esta facultad nunca se le ha realizado un estudio de categoría.

1.2 Formulación del Problema

Las instituciones de educación superior necesitan adaptarse rápidamente ante los cambios y desafíos que le propone su entorno, la sociedad del conocimiento trae consigo avances tecnológicos y sociales, la universidad pasa de ser un sitio de intercambio de conocimientos para convertirse, mediante la aplicación productiva de todo el conocimiento adquirido, en un foco de desarrollo social y de innovación de toda una sociedad. “Si consideramos que, cada vez más, importantes investigaciones coinciden en afirmar que «ninguna sociedad actual es superior a sus universidades», resulta evidente que un instrumento esencial del progreso y el desarrollo es la universidad” (Armengol, 2005. p.2).

Para que la Universidad reaccione ante estos cambios, sus estructuras organizativas y sus superestructuras culturales han de ser consistentes y sincronizados con el sistema sociocultural predominante del entorno, dicha cohesión la permite el nivel de integración de sus componentes individuales (Decanos, directivos, docentes, personal administrativo y de operaciones). Zapata y Rodríguez (2008) se refiere a la cultura como:

Un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos (p.223).

El directivo universitario juega el papel más importante como elemento arbitral en la cultura, con un ambiente pausado, sus cualidades se reducían al análisis de las tareas, capacidades y algunas cualificaciones; con la modernidad el concepto de competencia ha tomado gran validez, no se trata solo de las concepciones técnicas, se trata de competencias comportamentales (aptitud directiva, relaciones públicas, trabajo en equipo y liderazgo entre otras). “Con este entorno desafiante que pide respuestas rápidas y siendo las universidades instituciones de naturaleza tan compleja, la cuestión de cómo se gobiernan y administran, pasa a ser cuestión de supervivencia” (Pujadas, 1995. p.7).

Ante la cohesión que brinda la cultura a la organización, la identidad que se genera, y la posibilidad que existe de encaminar la cultura hacia consecución de los logros institucionales es posible que el papel del directivo y sus competencias logren influenciarla. De este vacío de información sobre esta relación se propone la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué efectos tienen las competencias comportamentales del directivo de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle sobre su Cultura Organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar los efectos que tienen las competencias comportamentales de los directivos sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle en el año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la valoración de los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle sobre sus competencias comportamentales.
- Caracterizar el tipo de cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle.
- Determinar los efectos de las competencias comportamentales sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle.

1.4 Justificación

Actualmente todas las empresas deben acoplarse a los constantes cambios de un mundo globalizado para garantizar su permanencia en el tiempo, las universidades no son la excepción, pues aunque sean un centro de generación de conocimiento, en su

estructura, son organizaciones como cualquier otra, y por lo tanto, requieren una buena administración y un excelente acoplamiento de variables culturales que le permitan cumplir sus metas, además de estar siempre a la vanguardia y siguiendo el ritmo que marca el sector educativo.

Estudios como el de Rodríguez (2010) demuestran que las relaciones entre las competencias directivas y la forma de generar cambios en la cultura organizacional, pueden ser influenciadas por el nivel de la competencia liderazgo que ejercen los directivos universitarios; que los efectos de la cultura organizacional sobre las actividades que desempeñan los departamentos de recursos humanos con el pueden generar cambios significativos en el área operativa de las empresas como se evidencia en la investigación de Calderón y Serna (2009), y las metodologías para el desarrollo de competencias comportamentales en directivos de empresas Cooperativas tal como se demuestra en el estudio de Melgarejo (2014), entre otras investigaciones muy afines con el tema de investigación de este proyecto.

Conocer a profundidad la cultura organizacional facilita la formulación de estrategias con el fin de contribuir al logro de los objetivos, su debido conocimiento permite identificar su tipología, la dimensión en que se encuentra, su cohesión y la posibilidad de adaptación a la estrategia, además de generar una guía para enfocar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Folch, y Rodríguez (2009) dicen que:

La cultura de una organización educativa, como es la universidad, se encuentra en un proceso de transformación que genera continuos conflictos internos al confrontar el papel que ha jugado hasta ahora y el que debería jugar en la sociedad actual (p.1).

“Las organizaciones educativas, a diferencia de las empresariales, tienen un modo particular de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos” Cabrera (2004), (como se citó en Alatorre, 2016), aun así, el comportamiento gerencial sigue teniendo una relación bidireccional con la cultura organizacional, las diversas competencias directivas, el estilo de liderazgo, el género del directivo, la comunicación asertiva, comunicación en doble vía y relaciones interpersonales, son algunos de los factores que se deben analizar en la correlación con la cultura organizacional de las instituciones.

El directivo universitario juega un papel de suma importancia en la configuración y transformación de la cultura. “Los directivos universitarios necesitan conocer cuán bien están desarrollando sus labores ejecutivas con el fin de corregir los aspectos que se requiere perfeccionar para realizar un desempeño eficaz y eficiente” Valenzuela (1999), (como se citó en Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán, & Ponce, 2004, p.64).

La relación propuesta entre las competencias de los directivos y su influencia en la cultura organizacional es de gran aporte a la comunidad universitaria, pocas investigaciones han sido enfocadas a instituciones de educación superior para

analizar estos temas tanto a nivel nacional como en Latinoamérica, razones por las cuales el presente tema de investigación cobra un amplio interés.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

Con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto de investigación, se propone un estudio de tipo cuantitativo, con un muestreo por conveniencia.

Por otro lado, el muestreo por conveniencia es un tipo de técnica donde los sujetos a intervenir son seleccionados de acuerdo a como se ajustan a los intereses de los investigadores, como lo son su ubicación o accesibilidad a la hora de ser abordados para la recolección de datos y no necesariamente haciendo uso de algún criterio estadístico.

En el proyecto se combinarán los siguientes métodos de investigación:

- Revisión teórica: revisión de las teorías que fundamentan la investigación y los estudios teóricos y empíricos que permitan cumplir con los objetivos planteados.
- Métodos cuantitativos para obtener los resultados de la investigación.

1.5.2 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

La presente investigación, específicamente la aplicación del instrumento para la recolección de datos, se desarrolló durante los meses de Julio y Agosto del año 2017

a los Directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle en la sede San Fernando de la ciudad de Cali, Colombia.

1.5.3 Población y muestra

El proyecto de investigación cuenta con una población total de 30 individuos correspondiente a los directivos Universitarios pertenecientes a la estructura principal de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, incluido el decano de la facultad. Esta muestra fue seleccionada teniendo en cuenta el criterio de exclusión que brinda la unidad de análisis que son los directivos universitarios. Quien no cumpla con las características definidas en el marco teórico, no puede participar del estudio. Dado lo anterior, la muestra está compuesta de la siguiente manera:

Tabla No. 01.

Listado de cargos Directivos

CARGO
Decano
Vicedecana Académica
Dir. Escuela Bacteriología y Laboratorio Clínico / Laboratorio de Producción Multimedia
Dir. Escuela de Ciencias Básicas
Dir. Escuela de Enfermería
Dir. Escuela de Medicina
Dir. Escuela de Salud Pública
Dir. Escuela de Odontología
Dir. Escuela de Rehabilitación Humana
Coordinadora Administrativa
Coordinadora Académica
Coordinador Oficina Comunicaciones
Dir. Programa de Bacteriología y Laboratorio Clínico / Coordinadora Oficina Docencia Servicio
Dir. Programa de Enfermería
Dir. Programa de Fisioterapia
Dir. Programa de Medicina y Cirugía
Dir. Programa de Fonoaudiología
Dir. Programa de Odontología
Dir. Programa de Atención Pre-hospitalaria
Dir. Programa de Terapia Ocupacional
Dir. Postgrados Escuela de Ciencias Básicas
Dir. Postgrados Escuela de Enfermería
Dir. Postgrados Escuela de Medicina
Coordinadora Postgrado Programa de Fisioterapia
Coordinador Postgrados Escuela de Odontología
Dir. Postgrados Escuela de Salud Pública
Presidenta Comité Credenciales
Coordinadora Comité de Evaluación y Acreditación
Coordinadora Oficina Desarrollo Docente
Coordinador Oficina de Extensión

Fuente: Elaboración propia

1.5.4 Instrumento de recolección de la información

La fuente de información primaria está concentrada en un cuestionario diseñado por el grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del valle elaborado en el marco del proyecto “Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento”; el cual se encuentra como anexo del presente documento y está dividido en 4 bloques.

- **Bloque 1:** Perfil Directivo con 11 preguntas.
- **Bloque 2:** Competencias Directivas con 47 preguntas.
- **Bloque 3:** Importancia de las Competencias Directivas con 9 Preguntas.
- **Bloque 4:** Cultura organizacional adaptación del modelo OCAI (por sus siglas en ingles) de Cameron y Quinn dividido en 6 dimensiones con 24 preguntas en total.

1.5.5 Variables del estudio

Las variables consideradas para este estudio son las competencias comportamentales de los directivos y la cultura organizacional, las tablas No. 02, 03 y 04 presentan la definición conceptual.

Tabla No. 02.

Definición de las variables Independientes: Competencias Directivas

Variables Independientes	Competencias Directivas
Definición conceptual	<p>Competencias Directivas:</p> <p>Spencer, McClelland y Spencer (1994) usan la siguiente definición:</p> <p>“Una mezcla de motivaciones, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, contenidos cognitivos o habilidades cognitivas de la conducta; toda característica individual que puede medirse de manera fiable o contabilizada y que puede expresarse para distinguir entre rendimientos superiores y medios” (Como se citó en Casani & Pomeda, 2012, p.105)</p>
Fuente: Elaboración propia	

Tabla No. 03.

Definición de la variable Dependiente: Cultura Organizacional

Variable Dependiente	Cultura Organizacional
Definición conceptual	<p>Cameron y Quinn (2011) definen la cultura organizacional como:</p> <p>“La revisión de la literatura sobre estudios de cultura organizacional revela que la mayoría de los autores están de acuerdo en que el concepto de cultura se refiere a los valores que se dan por sentados, supuestos subyacentes y sus miembros. Es decir, la perspectiva funcional y sociológica ha predominado” (p.18)</p>
Fuente: Elaboración propia	

Tabla No. 04.

Definición de las variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	
Género	“El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres” (Organización Mundial de la salud, 2017). En este caso se pretende distinguir la cantidad de mujeres y hombres que respondieron al cuestionario.
Profesión	“Una actividad permanente, ejercida mediante el dominio de un saber especializado que sirve de medio de vida pero además, determina el ingreso a un grupo social determinado” (Ríos 2011).
Definición conceptual	Se refiere a clases establecidas para el ejercicio de la labor docente, en la Universidad del Valle existen cuatro categorías de docentes que se conocen como escalafones, los cuales son: instructor o profesor auxiliar, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular.
Clasificación en Colciencias	Es una categorización utilizada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) para la medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y se dividen en: <ul style="list-style-type: none"> · Integrante Vinculado con Pregrado · Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización · Integrante Vinculado con Doctorado · Investigador Junior · Investigador Asociado · Investigador Senior · Investigador Emérito
Antigüedad en la Universidad	La antigüedad es el tiempo en años que llevan los directivos, vinculados con contrato laboral a la Universidad ocupando cargos de cualquier nivel jerárquico.
Antigüedad en el cargo	La antigüedad en el cargo es el tiempo en años que llevan los directivos en su cargo actual.

Edad	Es el tiempo en años que tiene cada directivo universitario desde el día de su nacimiento. En este caso las edades serán agrupadas en 4 rangos, menores de 40 años, entre 40 y 50 años, entre 50 y 60 años y los mayores de 60 años.
Nivel Educativo	Se refiere al grado de aprendizaje que adquiere un individuo a lo largo de su formación. En el caso de la presente investigación se tendrán en cuenta los niveles Especialista, Magister y Doctor, teniendo en cuenta que son los mínimos niveles requeridos para ser directivo.

Fuente: Elaboración Propia.

1.5.6 Análisis de resultados

Para el procesamiento de los datos cuantitativos será utilizado el software estadístico para el procesamiento de datos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 23, al cual se accedió por medio de la Universidad donde se cuenta con la licencia del programa.

Para el análisis serán utilizadas las tablas de frecuencias donde se colocan los datos en columnas representando los diferentes valores recogidos en la muestra y las veces en que ocurre y tablas personalizadas que permite realizar cruce de variables que al ser personalizable se adapta a las necesidades del usuario, estos elementos nos permiten identificar el nivel de competencias. Para el diagnóstico de la cultura organizacional solo se usarán las tablas personalizadas en un estudio netamente descriptivo, así mismo, se realizaron regresiones lineales que es un modelo matemático que se usa para aproximar la relación de dependencia que existe entre variables, lo cual nos servirán para conocer la influencia entre las variables independientes (competencias) y la dependiente (cultura organizacional).

1.5.7 Aspectos éticos

Todos los directivos encuestados firmaron un consentimiento informado donde autorizaron la realización de la encuesta de manera voluntaria, en dicho consentimiento se certifica que la información recolectada es considerada confidencial y la manipulación será realizada únicamente por los investigadores relacionados con el proyecto; igualmente, los nombres de los directivos participantes no serán revelados en ninguna parte del documento final garantizando así la completa confidencialidad.

1.5.8 Proceso Metodológico

El estudio fue realizado mediante el siguiente procedimiento:

- Revisión de la literatura sobre competencias comportamentales en el que se estudiaron y analizaron autores como Hontangas (1994), McClelland y Spencer (1994), Alles (2005), Spencer y Spencer (1991), Harden (1999) y en cultura organizacional autores como Schein (2010), Denison (1991), Allaire, Firsirotu, Abravanel y Villamizar (1992), Cameron y Quinn (2005) entre otros.
- Con el objetivo de establecer una posible dependencia entre las variables competencias y cultura organizacional era necesario analizar diferentes tipos de modelos de cultura que se pueden presentar en las

organizaciones, dentro de los que se tuvieron en cuenta están los modelos de Denison, Hofstede y Cameron y Quinn.

- Gracias a la relación con el proyecto antes mencionado en el que avanza el grupo de humanismo y gestión, se utilizó para la recolección de la información el instrumento elaborado por ellos, el cual consta de 4 bloques de preguntas.
- Siguiendo el orden de los objetivos, se utilizaron los bloques 1 correspondiente al perfil del directivo, el bloque 2 donde se cuestiona midiendo el grado de acuerdo, haciendo uso de afirmaciones sobre la valoración de las competencias, el bloque 3 que cuestiona sobre la importancia de las mismas. El bloque 4 que corresponde a la cultura organizacional de acuerdo a los tipos del modelo de Cameron y Quinn.
- Una vez se cuenta con la revisión de la literatura y con el instrumento para la recolección de la información se realizó el contacto con los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle que se encuentra ubicada en las instalaciones de la sede San Fernando de la ciudad de Cali.
- Los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle se contactaron mediante correo electrónico en el que se le

enviaba información sobre el estudio y se solicitaba una cita, se hicieron además, llamadas telefónicas y visitas a sus oficinas. El cuestionario se realizó de forma personal entre el 4 de Julio y el 25 de Agosto del presente año; estas fechas coincidieron con la época de vacaciones de muchos directivos, lo que dificultó y retrasó un poco el proceso, pero finalmente (excepto por un directivo que presento problemas personales) todos diligenciaron el instrumento.

- El instrumento fue impreso en dos hojas por ambas caras, en otra hoja se imprimió el consentimiento informado que incluía fecha y hora de la realización de la encuesta y la firma del directivo. Durante la encuesta se hizo uso del protocolo de la encuesta, el cual es un documento que contiene una explicación de lo que se quiere preguntar en algunos ítems que pudieran causar dificultades en el entendimiento.
- Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23.0, mediante el cual se hizo el análisis estadístico, se utilizaron las funciones de frecuencias y tablas personalizadas para identificar el nivel de competencias y para el diagnóstico de la cultura organizacional solo se usaron las tablas personalizadas en un estudio netamente descriptivo, así mismo, se realizaron regresiones lineales para conocer la influencia entre las

variables independientes (competencias) y la dependiente (cultura organizacional).

- Los resultados del estudio se muestran en tablas y gráficos elaborados en el programa Excel del paquete office de Microsoft.
- A partir de los datos encontrados se realizaron las conclusiones en forma ordenada de acuerdo a los objetivos del estudio y las recomendaciones correspondientes hacia los directivos de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle.

2 Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Directivo Universitario

El autor Peter Drucker, (1954) propone 5 operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo, “Fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas” (como se citó en Stein, 1999, p.178-179).

Los directivos universitarios son quienes representan la administración educativa de un centro docente, además de ser la cabeza visible del andamiaje de una universidad, también son el punto de contacto con la comunidad educativa; dentro de sus funciones encontramos todo el ciclo PODC propios de la administración, garantizar

el cumplimiento de las normas y favorecer la convivencia de la comunidad educativa entre otros.

Los directivos universitarios deben conseguir cambios en las universidades, para ello deben vencer la resistencia que se genera logrando sintonizar sus objetivos con las demandas que ejercen sus subalternos (Castresana, Carrillo, & Blanco, 1990). Las expectativas que se generan alrededor de un funcionario que desempeña labores en cargos directivos en las universidades son tan fuertes que su eficacia depende de la obtención de los resultados que de él se esperan, más que del cumplimiento de sus tareas (Carrero, Pinazo, Calatayud & Gimeno 2002).

2.1.2 Competencias

Las consideraciones iniciales por las cuales se creía que un individuo cumplía con los requisitos de un determinado puesto de trabajo se referían a la aptitud, los individuos contaban con una serie de conocimientos específicos que los hacían idóneos para cumplir con los objetivos de un puesto de trabajo; otro término usado en la literatura de las capacidades de los individuos para desempeñar las tareas atribuidas en su trabajo tiene que ver con las habilidades; comúnmente se ha usado de manera indistinta los términos aptitudes, habilidades y competencias. Según Hontangas 1994:

Las aptitudes se distinguen de las habilidades, en base a tres criterios: 1) las aptitudes tienen un carácter permanente estable,

mientras las habilidades son modificables; 2) las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas y por último, 3) las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras las habilidades son observables (como se citó en Gumbau & Nieto, 2001, p.3).

Las competencias por su parte tiene una característica más integradora, reúne en su descripción todas las aptitudes, habilidades y otras características propias que tiene un individuo, su aplicabilidad y uso en el desarrollo de sus funciones de su trabajo.

Las diferentes definiciones que existen en la literatura sobre las competencias se derivan en su mayoría de los estudios realizados por David McClelland sobre la motivación humana, especialmente en su sistema de motivación por el logro, McClelland identifica que los individuos estarán dispuestos a emplear mayoritariamente sus esfuerzo en todas las situaciones que sean dignas de mejora o en la cual existan mayores posibilidades de hacer las cosas mejor. “Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Alles, 2005. p.19).

Una definición del término de competencia que nos acerca un poco más a los factores intrínsecos del individuo es la que nos ofrecen Spencer y Spencer (1991), los autores la definen como:

Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (p.9). La categoría subyacente que le otorgan se refiere a “una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo (p.9).

Esta relación que se presenta entre los rasgos y cualidades individuales y las diferentes formas de accionar según sean las situaciones, dejan entrever que las competencias, además del componente intrínseco, son maleables con la experiencia, en otras palabras, las competencias se pueden aprender y modificar y en general todas tienen relación directa con el desempeño exitoso.

Spencer y Spencer (1991) además las categorizan en competencias de Umbral que son todas aquellas capacidades técnicas referentes a los conocimientos y destrezas mínimas que aplicadas a una tarea, obtienen un desempeño promedio; y las competencias distintivas que son aquellas que distinguen a un individuo con un desempeño superior a la media.

La característica principal de las competencias distintivas tiene que ver con la combinación de los aspectos técnicos, (conocimientos especializados y expertos sobre una disciplina o una tarea específica), de los aspectos metodológicos (el uso adecuado de los conocimientos y procedimientos ante diferentes situaciones), de los aspectos participativos (comunicación con otros individuos, buenas relaciones y trabajo en equipo) y de los aspectos motivacionales (Tener la disposición y el interés por lograr el mejor desempeño).

En esta misma línea Roe (2002, 2003) menciona que las competencias “...se derivan de la expresión de conocimientos, habilidades y actitudes, junto con la combinación de capacidades, rasgos de personalidad, y otras características personales como la motivación, el estado energético y el nivel de vitalidad” (como se citó en Talavera & Pérez, 2007, p.95).

2.1.3 Competencias Comportamentales del Directivo

En el análisis que se le hace a un individuo que realiza sus tareas con un desempeño exitoso podemos encontrar una división de las competencias, esto dependerá del nivel jerárquico y cognoscitivo en que el individuo se encuentre, por un lado encontramos competencias del puesto que son más técnicas y que comprenden habilidades, conocimientos y algunos aspectos personales que lo hacen merecedor a un desempeño superior a la media, por otro lado, aparecen las competencias directivas relacionadas con la eficacia en el manejo de los recursos y el incremento de la confianza y el desarrollo de sus empleados.

“Las competencias directivas son aquellos cohi-portamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona, 1999. p.2); el autor además, las divide en competencias directivas estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, las primeras competencias están orientadas a la obtención de beneficios económicos, a su vez, las intratégicas se refieren al desarrollo integral de sus empleados mediante las cuales logra la cohesión, la unidad y el compromiso; y las competencias de eficacia que potencian a las estrategias anteriores y es la capacidad de dirección, equilibrio y desempeño a nivel personal.

Para el caso de los directivos universitarios el análisis de las competencias directivas funcionan de manera semejante, los directivos universitarios son la cabeza visible de toda la organización, ellos responden a los intereses de toda la comunidad académica, profesores, administrativos, estudiantes y a todos los grupos de interés; las áreas de conocimiento en las que se desenvuelven han evolucionado conforme lo ha hecho la educación, sus responsabilidades y retos han aumentado y ha sido necesario el involucramiento y desarrollo de nuevas competencias. Sobre el papel del líder universitario Diamond (2002) se refiere así:

Un líder académico es una persona que ocupa una posición dentro de su institución de educación superior que le permite crear una diferencia con respecto a la situación previa en relación con la calidad de la institución, las vidas del profesorado, el personal de administración y servicios y los estudiantes, la colectividad a la que presta servicio la

institución, así como a otros sectores interesados (como se citó en Casani & Pomedá, 2012).

Es común ver en la literatura gerencial un sinnúmero de competencias directivas, no es fácil encontrar un grupo de ellas que funcionen del mismo modo en todas las organizaciones; en el caso de las universidades esto dependerá de cada directivo, del tipo de organización universitaria en la que se desempeñe y del entorno socioeconómico e histórico. En la relación de las competencias y la cultura que se desea investigar, son las competencias directivas el eje central del proyecto, estas competencias tienen un alto grado de posibilidad de afección sobre la cultura y será una importante fuente para el análisis de la relación propuesta.

Según el enfoque de los tres círculos propuesto por Harden (1999), se puede distinguir algunas competencias necesarias para el desempeño del cargo del directivo. El modelo inicialmente fue propuesto para el área médica, pero tiene la capacidad de ser adaptado fácilmente y no menos riguroso, para entender y explicar las competencias de los directivos universitarios; el modelo resalta la manera de hacer las tareas, la persona y el profesionalismo como grupos de competencias esenciales para un directivo. El modelo agrupa las competencias en: competencias técnicas, el directivo hace las cosas correctas; el abordaje de las tareas, se refiere a hacer las cosas correctas de la manera correcta involucrando entendimiento, razonabilidad y comunicación; y el profesionalismo, el directivo es la persona correcta para realizar sus actividades.

Liderazgo

Una de las competencias de los directivos que más influencia tiene en su gestión es el liderazgo, los términos logran crear confusión, muchos autores de la literatura administrativa los emplean indistintamente para referirse a cuestiones similares, el foco de esta discusión entre su distinción se centra más en la potenciación mutua de los términos, que en el abordaje de elementos que precisen algún elemento diferencial, al respecto John Kotter señala que “El liderazgo y la dirección difieren en cuanto a su función primaria. El primero puede producir un cambio útil, el segundo puede crear un orden de resultados que mantienen algo funcionando eficientemente” (como se citó en Scherr & Jensen, 2007, p.7); sin embargo, también menciona que una gestión eficaz y un liderazgo efectivo mantienen las situaciones caóticas bajo control.

Sobre el liderazgo de los directivos universitarios existen diversos enfoques, Casani y Pomeda (2012) como se muestra en la tabla No. 05 se resume y ordenan los diferentes tipos de líderes según sus características; por su parte Bess y Goldman (2001), (como se citó en Casani & Pomeda, 2012, p.103), explican el comportamiento del líder en el contexto educativo, su marco explicativo consta de 5 teorías de liderazgo: situacional, carismático, transformacional, ruta-objetivo e intercambio.

Tabla No. 05.

Tipologías del liderazgo en la educación superior

Tipología	Conceptualización
Transformacional	Carisma, motivación inspiracional, motivación, consideración individual, estimulación intelectual, integridad en el comportamiento.
Transaccional	Realzar las características positivas del liderazgo transformacional ofreciendo ejemplos de formas de liderazgo menos inspiradoras.
Adaptativo	Competencia cultural, gestión del conocimiento, creación de sinergias, visión adaptativa.
Distribuido	Desarrollo del talento del liderazgo en todos los niveles de la organización
Combinado	Un tipo de liderazgo efectivo en la educación superior guiado por una combinación de liderazgo individual y colectivo.
Dinámico	Es el resultado de un trabajo del líder centrado en las personas y los procesos.
Servidor	Un tipo de liderazgo incluyente que involucra a todo el mundo en el campus.

Fuente: Adaptado de Casani y Pomedá 2012, p.104

Podemos encontrar en las diferentes tipologías y descripciones algunos elementos transversales en el estilo de cada líder, el carisma, la gestión del conocimiento, la comunicación, la inclusión, la motivación, la formación, el aprendizaje y la mejora. En los últimos años la necesidad de generar un incentivo motivacional que desarrolle y potencialice habilidades y que guíe el grupo hacia los objetivos de la organización ha hecho que el tipo de líder transformador haya tomado un gran impulso.

Tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas

aspiraciones e ideal de los seguidores. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone (como se citó en Guerra & Sansevero, 2008, p.7).

Es importante tener en cuenta las consideraciones del enfoque situacional, que se refieren a que es posible que la forma más apropiada de liderazgo dependerá de un sinnúmero de variables externas entre las que encontramos inicialmente las características personales del líder, la cultura de la empresa, el tipo de seguidores o grupo, la estructura de la organización y la naturaleza de las tareas. En este sentido no podemos atribuirle a ninguna forma de liderazgo que sea más o menos efectiva, la meta de cualquier estilo siempre será la armonía y satisfacción del líder y sus seguidores, el clima de la organización y la eficiencia de las tareas.

Sensibilidad y Comunicación Asertiva

Los seres humanos comparten sus ideas, opiniones y sentimientos por medio de la comunicación, el entendimiento total adeuda su efectividad en la claridad del mensaje y en la armonía del proceso, la Real Academia española de la lengua (RAE) define el concepto de comunicación como la “Transmisión de señales mediante un código de común al emisor y al receptor” (Real Academia Española de la Lengua 2017).

La definición de la RAE hace mención a varios de los elementos que conforman la competencia de la comunicación, (emisor, mensaje y receptor), además, podemos encontrar otros elementos claves como el canal, el código, la retroalimentación, los filtros, el ruido y la empatía entre el emisor y el receptor.

De acuerdo con Van der Hofstadt (2005), la capacidad de comunicación más apropiada es la asertiva, puesto que la inhibida dificulta la comunicación gracias a la ausencia de confianza en la emisión del mensaje, con poca claridad verbal y el uso excesivo de señales de timidez; y la forma agresiva se interesa por defender sus intereses, a tal punto que pone la opinión personal y profesional por encima de los demás, invadiendo y agrediendo los derechos del o de los receptores, lo que genera conflictos en las relaciones.

La clave de la comunicación entre las personas en una organización es la apertura a las expresiones de los demás, incluyendo todas aquellas que involucren ideas, pensamientos y sentimientos diferentes. La comunicación asertiva permite una seguridad total en el proceso, garantizando la exposición de lo que se piensa y quiere partiendo del debido respeto. Hofstadt (2005) menciona que:

La persona con un estilo de comunicación asertivo se gusta a sí misma y gusta a los demás, y el trato con ella suele resultar, en términos tanto profesionales como personales, bueno para los demás y buena

para ella misma, quizá como consecuencia de esa negociación ideal en la que todos ganan (p.53).

La asertividad en la comunicación es una cualidad que poseen los individuos que se manifiesta en mayor medida en un escenario perfecto de cordialidad en su ambiente, el respeto es un valor indispensable para lograr expresar y recibir los mensajes, sin someter la voluntad propia ni herir o perjudicar al otro.

Trabajo en equipo

Sobre la competencia de trabajo en equipo Alles (2009) la define como aquella que:

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo (p.195).

La competencia de trabajo en equipo se ha convertido para las organizaciones en quizás una de las más importantes, su importancia radica en la interacción de múltiples habilidades y experiencias, en contraste del trabajo individual en las que se aporta las mismas pero en unidades escasas. Una de las bondades de la cooperación en equipo es sin duda la identidad que se logra, las personas se sienten responsables, comprometidas y partícipes de las decisiones y actividades, mantienen la energía y monitorean los resultados con el fin de aportar ideas innovadoras para mejorar las situaciones.

Además de crear identidad y de sumar experiencias, habilidades y conocimientos, el trabajo en equipo representa otras ventajas como la gratificación por la participación en los logros, la responsabilidad compartida por los mismos, la reducción del estrés propio de las responsabilidades, además, a nivel individual se aprende del resto mediante la interacción.

Las organizaciones se benefician de la competencia de trabajo en equipo de sus miembros por la calidad del trabajo realizado, se disminuyen esfuerzos en la tarea de asignar responsabilidades, pues cada equipo se encarga de ello, así como también se amplían la gama de opciones para abordar las situaciones negativas.

Toma de decisiones

Tomar una decisión es elegir libremente entre varias posibilidades, algunas de ellas demandan un nivel de razonamiento de mayor grado con respecto a otras;

independiente de la naturaleza de la decisión y de las características de las opciones, las cuales pueden ser familiares y cotidianas o como las correspondientes a las labores en una organización que son decisiones de gran envergadura, el significado es el mismo; la diferencia subyace en los niveles de complejidad.

Trapero y Parra (2013) señalan:

La acción intencional, es decir, aquella que trae aparejado un proceso deliberativo por parte del agente, siempre será una invitación para el análisis de la toma de decisiones, ya que detrás de cualquier acción, se encuentra una elección y con ella una decisión que puede ir desde un contexto mayormente interno, como en los casos en donde el agente toma decisiones éticas, hasta elaborados procesos de interrelación con agentes externos, como se da en la administración o en la economía (Pág.3).

Las decisiones de menor complejidad se vuelven automatismos y son triviales, para las otras que comprenden un nivel de complejidad mayor, se necesita un proceso que involucre un diagnóstico de la situación, la recopilación de la información, el análisis del comportamiento de las variables, el dominio de las variables, un nivel de prioridad y el impacto. “Más allá del análisis del cómo, es importante hacer hincapié en que tales decisiones lleguen a ser efectivas y que generen los resultados óptimos para cumplir con los fines de la organización” Estrada (2008), (como se citó en Trapero & Parra, 2013, p.4).

La razón por la que se toman decisiones no es otra más que para aprovechar una oportunidad o según el caso para evitar una amenaza; las actividades de toma de decisiones son cíclicas, en otras palabras, siempre el individuo está en el ejercicio de toma de decisiones, e implica no solo a las decisiones triviales, sino también, las de alta complejidad, siempre existe la posibilidad de realizar mejoras de cualquier situación, si algo funciona bien el individuo toma decisiones para que se mantenga o para que mejore, por otro lado, siempre existen amenazas, esto se presenta porque las variables externas sobre las cuales no se tiene dominio están siempre al acecho, provocando cambios en ocasiones no previstos y que generan la necesidad de la elección.

La capacidad de toma de decisiones comprende comportamientos clave como recopilación de la información, definición de los objetivos obligatorios y deseados, reunión de las alternativas, elección libre de las alternativas, ejecución y puesta en marcha y el control. Es referente en este ejercicio la recopilación de la información, las situaciones estructuras y no estructuradas dan cuenta de ello, en la mayoría de los casos de toma de decisiones de alta complejidad la información es escasa y las situaciones son no estructuradas, la racionalidad pierde terreno ante la intuición pues el ejercicio pierde confiabilidad aunque las decisiones se lleven a término.

Función administrativa (planeación, dirección, administración de personal y control)

En el libro, Fundamentos de Administración, Chiavenato (2012) explica que el proceso administrativo está compuesto de cuatro pilares, el primero la administración, el segundo compuesto por la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, el tercero corresponde a los subordinados y el cuarto a los objetivos de la empresa.

Con respecto a lo anterior, Chiavenato (1989) define las funciones del Administrador como un paso a paso o proceso sistemático compuesto por las siguientes actividades secuenciales: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. La ejecución de estas actividades conforma el ciclo administrativo, el cual debe ser no solo constante (cíclico), sino que deben estar interrelacionados sus elementos, si esta interrelación no existe, se trataría solo de las funciones del administrador, cuando se comunican entre sí y tienen un enfoque global forman el llamado proceso administrativo. Teniendo en cuenta lo anterior, encontramos que estas actividades se convierten en competencias esenciales para un directivo no solo de una institución educativa sino para un directivo de cualquier sector económico.

La competencia de la planificación es un instrumento fundamental para las organizaciones, su propósito es definir los objetivos y líneas de acción sobre situaciones futuras, a través de la planificación, el gerente o directivo define los

objetivos y metas de la compañía, definir los planes de acción y planes estratégicos para lograr dichas metas.

El uso de la competencia de planificación permite al directivo facilitar el ejercicio de toma de decisiones, el directivo al realizar el ejercicio analítico, reduce los niveles de incertidumbre, acerca a la empresa al ambiente, reduce los riesgos, obtiene elementos para realizar el control a la vez que promueve la eficiencia.

La organización además de una función administrativa es sin duda una competencia humana, en este sentido, las personas se integran con un determinado fin, esta integración está debidamente pensada y es intencional. En la organización, esta competencia le permite al administrador tener claras las diferentes actividades y los recursos con los cuales alcanzará los objetivos planteados.

En cuanto a la dirección Koontz y Welhrich (2010) se refieren a ella:

La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes (como se citó en Más 2005, p.25).

La motivación del personal, propender por mantener un clima laboral agradable y promover la superación de los colaboradores, hacen parte igualmente de esta competencia directiva, todo esto a través de un direccionamiento claro y enfocado a los valores corporativos, objetivos, clima y cultura organizacional.

El control como competencia puede presentarse cuando un individuo ordena, restringe, monitorea y verifica, son varias actividades encaminadas a mantener la el foco sobre el comportamiento o desenlace de una situación, Amat (1996) define control como:

Desde una perspectiva más amplia se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización (como se citó en Durán, Llopart & Redondo, 2010, p.245).

2.1.4 Cultura Organizacional

La cultura y todos sus elementos visibles y ocultos; prácticas, relatos, lenguajes, símbolos, socialización, normas, valores y suposiciones, (Hellriegel, Jackson, Slocum. 2002) adquieren relevancia en la medida en que estos mantengan perfecta alineación con los objetivos estratégicos y planificados de la organización.

El trasfondo del análisis realizado por los investigadores con respecto a las características de la cultura organizacional, es averiguar la tipología que “contiene” una mayor cantidad de atributos relacionados con el éxito de la organización. (Ortiz y Olaz. s.f., p.2) lo cual permite establecer a grandes rasgos la relación que existe entre dichas características asociadas a la cultura y la productividad en la Organización.

El estudio del comportamiento de los seres humanos, desde el punto vista del vínculo social que se genera como participante de la comunidad organizativa ha despertado el interés de los investigadores. Denison (1991) afirma que:

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización (p.25).

Partiendo de la idea de que las organizaciones se desenvuelven dentro de sociedades en un estado temporal, con características históricas diferentes y que estas funcionan como sociedades en miniatura, “pequeñas sociedades” (Allaire, Firsirotu, Abravanel & Villamizar, 1992); se genera la discusión sobre el carácter universal de la cultura de la sociedad sobre la unidad mínima organizacional con influencia en su estructura y en sus procesos, o, sobre la particularidad que adopta cada una de ellas

sin importar el entorno en el que se desenvuelva. Sobre esta discusión Clifford Geertz menciona que:

Aunque la distinción sólo sea conceptual, la cultura y la estructura social parecen capaces de múltiples modos de integración, de los cuales el modo isomórfico es solamente un caso límite: un caso que no se presenta en general sino en las sociedades que han quedado estables durante períodos suficientemente largos que permitan establecer una concordancia considerable entre los aspectos sociales y culturales. En casi todas las sociedades, donde el cambio constituye la regla más bien que la excepción, es posible encontrar discontinuidades más o menos marcadas entre los dos (como se citó en Allaire *et al*, 1992, p.7).

La antropología cultural y especialmente la tipología de las escuelas del pensamiento de Keesing (como se en Allaire *et al*, 1991, p.5) tratan sobre el carácter particular o universal del que hablamos. Las organizaciones vistas como sistemas socioculturales y sus escuelas funcionalistas, funcionalista estructuralista, histórico funcionalista y ecológico adaptacionista ven la cultura organizativa y la sociedad como un conjunto integrado, la sociedad existe en un espacio temporal y está regida por unas características históricas particulares, la cultura se sirve de sus manifestaciones logrando adaptarlas al contexto particular.

Las culturas como sistema de ideas y las escuelas cognoscitiva, estructuralista, de equivalencia mutua y simbólica se refieren a la cultura como un aprendizaje surgido de las transformaciones y de las adaptaciones hechas por la mente humana. Los individuos usan este aprendizaje para crear sistemas socialmente aceptables que les permite tener una manera de comportarse y permanecer en grupo. Bajo esta perspectiva las culturas se interrelacionan con las estructuras sociales desde un enfoque bidireccional, pues en algunos casos las superestructuras culturales se sirven de las estructuras socioculturales y del ambiente, pero no siempre están íntegramente sincronizados.

Apartándonos un poco de factores como, las características de la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización, de las propiedades de sus contextos históricos y de otros factores emergentes que influyen en las culturas organizativas, podemos centrar nuestra atención en el ámbito interno y en la manera en cómo se relacionan los individuos, las formas de adaptación y participación, el constructo de los valores y las creencias.

La efectividad de la organización en cuanto a sus logros y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos dependen en gran medida en la consistencia de la relación entre sus políticas y procedimientos de los valores y creencias implícitas en la cultura formada por sus integrantes; la discusión pasa por la capacidad que tiene la organización para esculpir una cultura a fin del cumplimiento de sus objetivos, o si el

colectivo se amalgama circunstancialmente por la influencia de uno o varios individuos que ejercen un liderazgo productivo.

Después de hacer el recorrido por las características especiales que tiene el factor humano y su especial valor en el logro de los objetivos organizacionales, del cual se despierta el interés de los investigadores de la cultura organizacional podemos elaborar una síntesis de los principales conceptos.

El ser humano es un ser social, pero además busca satisfacer sus necesidades personales, y se vale del vínculo que se genera al realizar sus labores con otros individuos para obtener tal beneficio, además, aporta al colectivo toda la mixtura de sus actividades mentales; fácilmente sus comportamientos serán adaptados y cohesionados con el actuar de la organización, lo cual facilitará la interacción social y el desarrollo de sus actividades, de lo contrario su ambiente de trabajo colapsará y entrará en estados de desmotivación afectando su desempeño e interfiriendo en los objetivos del colectivo.

Las organizaciones ya están configuradas de una manera, la cultura que por años ha modelado y ha adaptado a sus objetivos logra someter las acciones y pensamientos de los nuevos integrantes; sus estructuras, procesos y procedimientos están acorde con sus objetivos y busca crear una identidad de sus superestructuras culturales teniendo siempre en cuenta la armonía y la participación bidireccional con su entorno.

2.1.5 Modelo de Cultura Organizacional Denison

Denison ha desarrollado un modelo de estudio y medición de la cultura organizacional, en sus trabajos en la década de los años 90, el autor logró establecer una relación entre las actitudes de los trabajadores y el desempeño organizacional, encontrando que aquellas manifestaciones de la cultura en efecto tenían correspondencia no sólo en el cumplimiento de objetivos, si no también, en la satisfacción y la motivación de los individuos. Sobre los trabajos de investigación de Denison se refiere Avella (2010):

Estos trabajos también consideraron la administración de la cultura como una competencia administrativa crítica que exige al gerente determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir la cultura presente en una firma para que mejore su efectividad (p.172).

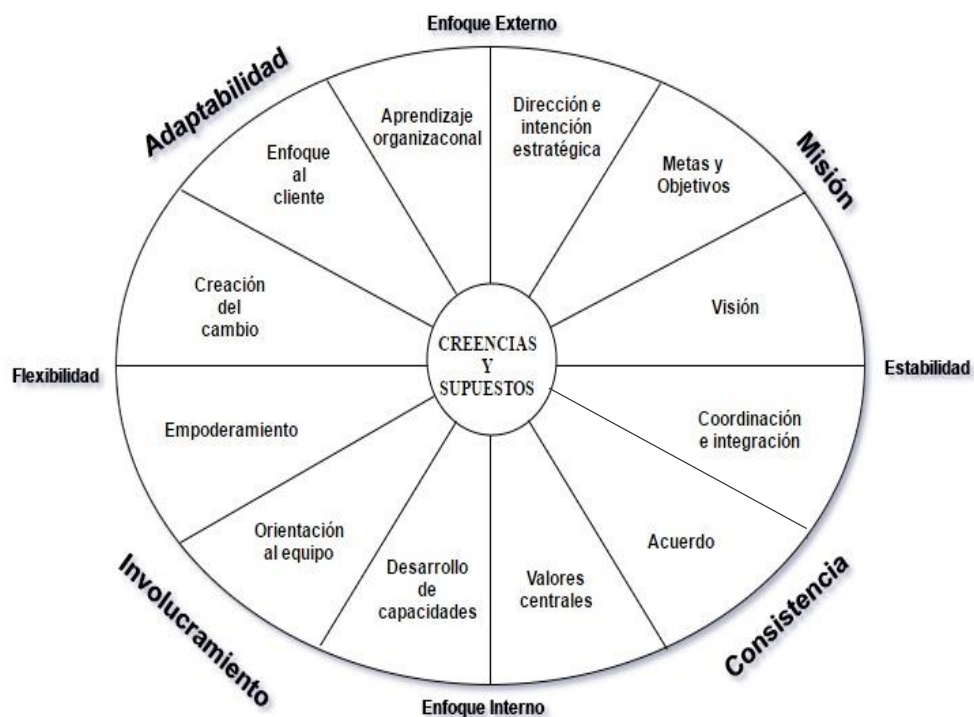


Figura No. 01: Modelo Denison. Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Fey y Denison (2003) p.38.

El modelo de Denison establece cuatro dimensiones de cultura basados en rasgos comunes e identificables en las organizaciones. “Profundiza en el análisis a nivel de los valores... ..estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión” (Bonavia, Gascó y García. 2010. p.2).

Participación.

Se refiere a la inclusión del pensamiento individual, en la toma de decisiones. Esta hipótesis se basa en estructuras organizacionales poco burocráticas o flexibles y tiene en cuenta factores como el mejor desempeño del trabajador gracias a la motivación que le genera la integración y por ende al mejoramiento del ambiente laboral. Los valores que subyacen tras esta hipótesis son la responsabilidad y el compromiso. Las subescalas pertenecientes a esta dimensión son el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

Consistencia.

Es la posibilidad del establecimiento de acuerdos entre las partes, la consistencia entre los valores de la cultura se logra gracias a la coordinación y provee a las organizaciones de una gran estabilidad e integración. Denison (1991) la define como:

Una explicación de consistencia de la efectividad organizacional también sugiere que las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que contar con un estrecho acuerdo entre políticas y procedimientos reales, si el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación (p.9).

A diferencia de la hipótesis de participación, la consistencia busca el consenso por medio de una integración normativa aun cuando los niveles de participación sean bajos. La premisa de consistencia tiene relación con los procesos internos de la organización, depende de los sistemas, los procedimientos y procesos y la estructura.

Los índices con los cuales se mide la consistencia son los valores centrales, los acuerdos y la coordinación e integración.

Adaptabilidad.

Se refiere a la posibilidad de ajustar las culturas a contextos diferentes en reacción a cambios generados especialmente provenientes del entorno. “Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios” (Bonavia *et al* 2010. p.4). Esta dimensión cultural tiene en cuenta factores del entorno como el mercado y los patrones de comportamiento de otras organizaciones y se mide mediante las escalas de Orientación al cambio, Orientación al cliente y aprendizaje organizativo.

Misión.

La Misión es otra de las hipótesis del autor, la importancia de una misión clara y definida marca los rumbos que debe seguir la empresa y dibuja los caminos de su cultura. “A un nivel individual, hay una evidencia convincente de que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta” Locke (1968), (como se citó en Denison, 1991, p.12). Esta característica es identificable por medio de la visión, metas y objetivos y la dirección y los propósitos estratégicos.

2.1.6 Modelo Dimensiones Culturales Hofstede

Hofstede, establece 5 dimensiones que nos sirven de base para conocer los diferentes tipos de culturas existentes a nivel local y mundial, esto nos permite

comprender las características y particularidades culturales que predominan en determinadas zonas. Las dimensiones no son categorías ni son resultado de las reflexiones del autor, sino que son producto de una investigación empírica en la cual de acuerdo al autor, se utilizaron métodos de análisis estadístico moderno. Esta investigación fue realizada en la empresa IBM, aplicando el cuestionario a trabajadores de esta empresa ubicados en cuarenta países. La información suministrada por este modelo proporciona información valiosa sobre cada una de las culturas en las 5 dimensiones definidas por el autor en su trabajo inicial y una sexta incluida en su versión más reciente:

A continuación se explica de forma general cada una de las dimensiones:

Distancia al poder

Según Hofstede (2011), esta dimensión está “en relación con las soluciones al problema básico de la desigualdad humana”. Una calificación alta en esta dimensión hace referencia a que las personas de la organización consideran que habrá personas dentro de empresa que tendrán más poder que otras, por el contrario una calificación baja en este ítem, permite inferir que la apreciación en la compañía es que todos los colaboradores deben tener igualdad de derechos.

Evasión de la incertidumbre

“En relación con el nivel de estrés de una sociedad ante un futuro desconocido” (Hofstede, 2011, p.420). Este ítem muestra el nivel de incertidumbre que sienten las

personas ante las amenazas e inseguridades propias del futuro, si se sienten a gusto con situaciones inexploradas o si por el contrario sienten angustia por lo que traerá el futuro.

Individualismo – Colectivismo

De acuerdo con Hofstede (2011), esta dimensión “está relacionada con la integración de los individuos en los grupos primarios”. Esta característica es propia de las personas que se preocupan por sí mismos, individualistas donde, de acuerdo con el autor, las personas se identifican primero consigo mismas y posteriormente con los demás y no se sienten parte de un grupo, en contraste, el colectivismo hace referencia a grupos, comunidades donde los miembros se cuidan o preocupan los unos por los otros y sienten cierto grado de lealtad con el grupo.

Masculinidad – Feminidad

“Está en relación con la división de roles emocionales entre hombres y mujeres”, de acuerdo con (Hofstede, 2011, p.420). Esta dimensión permite identificar si en una determinada cultura existen diferencias entre el comportamiento de las personas que componen el grupo evaluado de acuerdo a su género, si es mujer que comportamiento debe tener y si es hombre que otras conductas opuestos deben adoptar

Orientación a largo plazo

En palabras de Hofstede (2011) “esta dimensión está en relación con el enfoque elegido por los miembros de la sociedad para dirigir sus esfuerzos: hacia el futuro o hacia el presente y el pasado”. Se encuentra orientada a la previsión, planificación pensando siempre en el largo plazo, una calificación alta en este ítem quiere decir que la cultura promueve el enfoque hacia el largo plazo, el cual es indispensable para los proyectos futuros, tales como la planeación estratégica, el crecimiento, entre otros. Una baja calificación de esta dimensión impulsa el arraigo a lo tradicional y la resistencia al cambio.

Indulgencia frente a control

“En relación con el nivel de satisfacción del deseo de disfrutar de la vida, la importancia que tiene o se le da a la felicidad en la vida, midiendo la capacidad con la que cuenta una cultura para satisfacer los deseos y las necesidades de sus integrantes” (Hofstede, 2011, p.420). Esta dimensión expone el valor que tiene la calidad de vida, el bienestar y la familia entre los trabajadores.

2.1.7 Modelo de cultura organizacional Cameron y Quinn

Los autores Kim S. Cameron y Robert E. Quinn formularon el modelo de los valores de competencia que, fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, pero que tuvo a su haber aplicaciones en el estudio de la cultura y el cambio, la comunicación, la ética y la administración de los sistemas

de información, el liderazgo y la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos entre otros. (Ojeda, Méndez & Sampieri, 2016).

La manera en que el modelo ha sido capaz de agrupar en categorías las distintas maneras de pensar de la gente en las organizaciones, sus valores y la forma en que procesan la información ha sido la razón por la cual su metodología se utiliza, no sólo en el diagnóstico de la cultura sino que además, se ha usado como herramienta para la modificación y la búsqueda de la cultura deseada.

Los autores encontraron dos dimensiones de la cultura organizacional mediante los cuales se pueden evidenciar los factores claves de la efectividad de las organizaciones. La primera de ellas se refiere a las características de flexibilidad y discreción; organizaciones que promueven una reacción moderada del comportamiento de sus individuos ante los cambios del ambiente, y a los criterios de estabilidad y control, “los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella” (Sepúlveda, 2004, p.12).

La segunda dimensión enfatizan en la orientación interna, “Esto es, algunas organizaciones son percibidas como efectivas si cuentan con características internas armónicas...las cuales son reconocidas por su consistente manera de hacer las cosas” (Ojeda *et al*, 2016). Y la orientación externa características de organizaciones que

reaccionan ante la competencia y enfocan sus actividades en la interacción constante con su entorno.

El eje vertical contrapone la flexibilidad y la estabilidad, mientras que el eje horizontal hace lo propio entre los criterios interno y externo. En los cuadrantes que forman el cruce de los ejes se distinguen cuatro tipos de culturas que los autores han denominado como cultura de Clan, de Adhocracia, de Jerarquía y de Mercado tal cual se muestra en la siguiente figura.



Figura No. 02: Modelo de valores en competencia Cameron y Quinn Fuente:

Adaptado de Cameron y Quinn 2005. p.35.

La cultura de jerarquía

El tipo de organización ideal, basada en los estudios de Max Weber, se refiere a eficiencia en la producción de bienes y servicios caracterizada por directivos con mano fuerte que guiaban y coordinaban con ayuda de las normas. De acuerdo con De la Garza y col. (2007):

La jerarquía se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo, los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen, los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores y mantener el buen funcionamiento es importante. El criterio de efectividad es la eficiencia, hay fechas límite para el desarrollo de las tareas y todo lo que ocurre dentro de la organización es con armonía (como se citó en Ojeda *et al*, 2016, p.22).

La cultura que aparece en este tipo de organizaciones se caracterizan por tener un proceso formal y estandarizado, con buena organización, excelentes líderes que mantienen la coordinación y el control en todos los niveles, la eficiencia está garantizada, los procesos son estandarizados y el entorno no ofrece grandes preocupaciones.

Ortiz y Olaz, (s.f). Afirman que en la cultura de jerarquía:

El buen o mal clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar (p.9).

Cultura de mercado

Este tipo de cultura se presenta en organizaciones que tienen como foco, crear ventaja competitiva a través de su relación con grupos externos, tales como proveedores, clientes y todo el grupo de interés externo de la empresa. Los autores se basaron en los estudios realizados por Oliver Williamson y Bill Ouchi quienes identificaron un conjunto alternativo que, según ellos, era la base de la eficacia organizativa. (Cameron & Quinn 2005, p.39)

Cameron y Quinn (2005) lo explican así:

El nuevo diseño se conoce como una forma de organización del mercado, el término mercado no es sinónimo de la función con los consumidores en el mercado; más bien, se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí, está orientado hacia

el ambiente externo en lugar de asuntos internos, está enfocado en transacciones con grupos externos tales como proveedores, clientes, contratistas, licenciarios, sindicatos y reguladores. A diferencia de una jerarquía, donde el control interno es mantenido por las reglas y las decisiones centralizadas, el mercado opera principalmente en mecanismos económicos de mercado, principalmente como el intercambio (p.39)

La cultura de mercado está ubicada en la zona externa pero estable, las organizaciones se caracterizan por la necesidad de generar valor agregado a los clientes que son exigentes, los valores centrales de este tipo de organizaciones son la competencia y la productividad basadas en la búsqueda de resultados, mayores cuota del mercado y rentabilidad.

Cultura de clan

La forma ideal de organización que se ubica en la zona de alta integración utiliza a metáfora de la familia para explicar sus características, programas de compromiso con los empleados, mayor participación en las decisiones, empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo profesional, buen clima laboral, capacitación que generan compromiso y lealtad. Cameron y Quinn (2005) mencionan que:

Se llama un clan debido a su semejanza con una organización familiar... Valores y objetivos compartidos, la cohesión, la

participación, la individualidad y un sentido de "nosotros" impregnado. Parecían más como familias extendidas que entidades económicas; en lugar de las reglas y procedimientos de Jerarquías o los centros de beneficio competitivo de los mercados, las características de las empresas de tipo clan eran el trabajo en equipo y la participación de los empleados (p.40).

Las organizaciones con una cultura de clan poseen una orientación interna y un control flexible, definen su éxito en términos del buen clima organizacional producto de la cohesión y el compromiso de sus empleados.

Cultura de la Adhocracia

Este tipo de cultura se originó ante las condiciones de cambio aceleradas, se ubica en una zona de externa de poca estabilidad y control, las características propias de este tipo ideal de organizaciones predican la adaptabilidad, la flexibilidad y manejan una gran cantidad de información, los espacios se convierte en lugares dinámicos y creativos, los líderes se enfrentan a toma de decisiones de alto riesgo y las formas de integración se caracterizan por la experimentación y la innovación.

Sobre la Adhocracia se refieren Cameron y Quinn (2005):

La raíz de la palabra adhocracia es ad hoc, lo que implica algo temporal, especializado y dinámico. El objetivo es producir productos

y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. A diferencia del mercado o la jerarquía, la Ad Hoc no tiene poder centralizado o relaciones de autoridad, en lugar, el poder fluye de un individuo a otro o de un equipo de tareas a otro, dependiendo del problema que se esté tratando en ese momento (p.43).

De los modelos antes descritos se seleccionó el de Cameron y Quinn dado que cuenta con una literatura más extensa, lo cual permitirá un mejor nivel de análisis, además, ha sido el modelo escogido por el grupo de humanismo y gestión de la Universidad del Valle en el marco del proyecto (Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento), con el cual el presente trabajo se encuentra articulado.

La tabla No. 06 muestra un listado de los instrumentos más utilizados en la medición de la cultura organizacional en diferentes tipos de empresas.

Tabla No. 06.

Instrumentos de medición de la cultura organizacional.

Nombre	Dimensiones Culturales	Ítem	Argumentos
Competing Values Framework. Cameron y Freeman	Clima del Staff, estilos de liderazgo, sistemas de vinculación, priorización de metas. La evaluación da lugar a cuatro tipos de cultura, clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Cada organización normalmente tiene más de uno de estos tipos.	16	Los participantes dividen 100 puntos entre los escenarios, dependiendo de cómo cada escenario es similar a su organización.
Quality Improvement Implementation Survey. Shortell <i>et al.</i> 2000	Carácter de la organización, estilo de los gerentes, cohesión, priorización de metas y recompensas. Los resultados de la evaluación se dividen en cuatro diferentes tipos de cultura, grupo, desarrollo, jerarquía y racional.	20	Los participantes dividen 100 puntos entre los escenarios, dependiendo de cómo cada escenario es similar a su organización.
Organizational Culture Inventory. Cook y Lafferty 1987 Thomas <i>et al.</i> 1990 Seago 1997 Ingersoll <i>et al</i> 2000	Las normas compartidas y expectativas que guían el pensamiento y el comportamiento de los miembros del grupo. Resultan 12 estilos de pensamiento: Aprobación, relación, humanista, dependencia, evasión, oposición, poder, servicio, competición, perfección, logro y Afiliación.	120	Escala de Likert
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire. Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	15	Los encuestados responden declaraciones en términos de lo representativo que son para la organización y las actitudes y creencias de los encuestados. Escala de 6 puntos.

Survey of Organizational Culture. (Tucker, McCoy, and Evans 1990)	Describe la cultura en términos de 13 dimensiones: orientación a los clientes, orientación a los empleados, congruencia entre las partes interesadas, impacto de la misión, profundidad/ madurez empresarial, toma de decisiones/autonomía, comunicación/apertura, escala humana, incentivo/motivación, cooperación versus competencia, congruencia organizativa, Rendimiento bajo presión, teoría S / teoría T.	55 Escala de 5 Puntos
MacKenzie's Culture Questionnaire. (MacKenzie 1995)	Actitudes hacia la innovación, actitudes hacia el cambio, estilo de resolución de conflictos, estilo de gestión, confianza en el liderazgo, apertura y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación a la acción, orientación a los recursos humanos, orientación al consumidor, dirección de la organización.	76 Los encuestados evalúan cada afirmación que consideran que es ampliamente cierto respecto a su organización.
Hofstede's Organizational Culture Questionnaire. (Hofstede <i>et al.</i> 1990)	Basado en 3 valores: necesidad de seguridad, importancia del trabajo y necesidad de autoridad. Dentro de estos, hay 6 factores relacionados con los problemas de la práctica: proceso vs resultado, empleado vs tarea, técnico vs profesional, sistema abierto vs. Cerrado, suelto vs. Control estricto, normativo vs. Pragmático.	135 Escala de 5 Puntos
Organizational Culture Survey (Glaser, Zamanou, and Hacker 1987)	Aborda seis factores empíricos: trabajo en equipo y conflicto, clima y moral, flujo de información, participación, supervisión, reuniones.	31 Escala de 5 Puntos

Fuente: Adaptado del elaborado por Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003.

Los instrumentos de medición mencionados en la tabla No. 06 muestran características similares, algunos optan por el diagnóstico de los tipos de cultura y otros por las dimensiones de ella en las organizaciones, algunos, en especial los de enfoque dimensional, usan la escala tipo Likert para cuestionar sobre asuntos predefinidos por el encuestador. Los cuestionarios varían en número de ítems, algunos necesitan de un mayor nivel de análisis a la hora de ser respondidos, pero en su mayoría todos son bien elaborados y están metodológicamente estructurados para conocer la valoración de los individuos sobre las cuestiones que sugiere cada variable.

Algunos instrumentos están soportados con bases teóricas y conceptuales, por ejemplo el usado por Cameron y Freeman, está sustentado por un marco de valores competentes relacionados con el desempeño laboral en el que se usa “una lista exhaustiva de criterios de eficacia”, (Scott, *et al*, 2003), mientras que hay otros, como el cuestionario de Harrison que busca igualmente obtener respuestas sobre la tipología de la cultura y se sustenta en consideraciones empíricas y pragmáticas. Ambos tipos de investigación han arrojado interesantes resultados en el estudio de la cultura organizacional y son punto de partida para los nuevos investigadores.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Competencias

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (Spencer & Spencer, 1991. p.9).

Spencer y Spencer (1994) usan la siguiente definición:

Una mezcla de motivaciones, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, contenidos cognitivos o habilidades cognitivas de la conducta; toda característica individual que puede medirse de manera fiable o contabilizada y que puede expresarse para distinguir entre rendimientos superiores y medios (como se citó en Casani & Pomeda 2012, p.105).

2.2.2 Competencias Directivas

La definición más usada por los autores de las competencias directivas es la de Cardona (1999) quien menciona que “Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (p.2).

2.2.3 Cultura organizacional

Schein (2010) define la cultura organizacional como:

Un patrón de suposiciones con el que un grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación y de integración interna, que ha funcionado lo suficiente como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p.17).

Otra definición con gran aceptación en la literatura gerencial es la de Pettigrew (1979), el autor la define como “Un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la situación del grupo para sí mismo” (p.574).

Robbins (2004) utiliza una definición más sustancial y define la cultura organizacional como “Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551).

2.3 Marco contextual

El trabajo de investigación propone el estudio de las competencias comportamentales y su influencia en la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle en la ciudad de Cali y se instaura

bajo el marco del proyecto Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento a cargo del grupo de investigación Humanismo y Gestión integrado por los docentes Guillermo Murillo, Carlos González, Mónica García y Oscar Vásquez Rivera.

Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle fue creada en el año 1951, el primer programa creado en esta facultad fue el de Enfermería y poco a poco se dio la creación de nuevos programas, convenios investigaciones y certificaciones. En el año 1993, la facultad de Salud es organizada en siete Escuelas como lo son Bacteriología y laboratorio clínico, Ciencias básicas, Enfermería, Medicina, Odontología, Rehabilitación Humana y Salud Pública.

En el año 2003, la facultad inicia el proceso de autoevaluación de los 23 programas de pregrado existentes (hoy cuenta con 55 programas entre pregrados, postgrados, programas especiales y programas de educación continua como diplomados, cursos, seminarios, cátedras y simposios). Gracias a los resultados extraordinarios de los exámenes de Calidad de la Educación Superior realizados por la institución ICFES, la Facultad de Salud se posiciona en los primeros lugares recibiendo condecoraciones por parte de la Alcaldía de Cali y El Concejo de Cali.

El decano actual es el Dr. Gerardo Campo Cabal, quien ocupa este cargo desde el año 2015. La misión y visión actuales de la facultad son:

Misión:

La Facultad de Salud de la Universidad del Valle contribuye a la construcción y consolidación de una sociedad justa, democrática y saludable, a través de una educación integral en salud y centrada en lo humano. La facultad está basada en estrategias adecuadas de enseñanza, investigación, generación y difusión del conocimiento, con integridad, convergencia, inclusión y pertinencia, que aporten al desarrollo social y sostenible del país.

Visión:

Para el año 2030 la Facultad de Salud de la Universidad del Valle liderará procesos de transformación social desde la salud en la región y el país, será modelo internacional en educación superior y de innovación en la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación de la salud, rehabilitación y equiparación de oportunidades para las personas. Se encontrará entre las diez primeras facultades de salud de Latinoamérica, con reconocimiento por su enfoque transdisciplinario, su responsabilidad social y ambiental. Universidad del Valle 2017.

2.4 Estado del Arte**2.4.1 Competencias Directivas**

El estudio de Rodríguez y Casani (2012) publicado por la revista de Ciencias Sociales de Venezuela es una investigación que tiene como objetivo tener una mejor comprensión de la apreciación que tienen los directivos de universidades españolas sobre las competencias que deben tener de acuerdo a su trabajo. El método utilizado

por estos autores para recoger la información fue el uso de grupos de discusión con directivos universitarios y encuesta virtual.

El resultado de este estudio identificó seis competencias que para los directivos evaluados, tienen mayor importancia para la dirección universitaria de las instituciones de educación superior en España, estas competencias son: “transformación organizativa, liderazgo firme, gestión de los recursos humanos, resultados persistentes en las personas, reflexión teórica previa a la acción y gestión del cambio”.

De acuerdo al estudio realizado por Rodríguez *et al* (2012), las empresas dan una importancia poco despreciable a las competencias que deben tener los candidatos a la hora de seleccionar el personal directivo, en línea con el estudio, las empresas que contratan personal graduado del MBA buscan que el candidato tenga cualidades que vayan alineados a la cultura organizacional de la compañía y los valores que existen en la misma. El estudio reveló que las compañías buscan en los futuros directivos la existencia equilibrada de los tres tipos de competencias directivas (las estratégicas, las intratérgicas y las de eficacia personal) dominando un poco más la búsqueda de competencias intratérgicas, las cuales van encaminadas al desarrollo del personal de la compañía.

El objetivo del ensayo realizado por García (2014) es determinar las competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público. Las

competencias relevantes en este estudio son gestión por competencias, competencias comportamentales en el sector público, nuevos paradigmas, gestión de uno mismo: “Lo primero es conocerte”, gestión de los demás: “Entonces, después, conoce a los demás”, gestión de la actividad: “Ahora decide”, liderazgo efectivo y carácter de liderazgo.

De acuerdo a Melgarejo (2014), las principales competencias comportamentales que debe tener un directivo de una cooperativa exitosa de acuerdo al mencionado estudio son: solidaridad, responsabilidad, innovación, gestión del riesgo y cambio, comunicación asertiva y solución de problemas.

Este proyecto de investigación dio a conocer la relación directa que existe entre el desarrollo de competencias comportamentales de los directivos y los valores y principios en las cooperativas, igualmente este estudio determinó que las organizaciones estudiadas “demandan líderes educados, con valores y principios que les permitan ser solidarias y competitivas” (Pág. 92).

Otro hallazgo de esta tesis de maestría hace referencia a las competencias de creatividad e imaginación, competencias que unidas a valores y/o principios como la solidaridad facilitan a las cooperativas ser altamente competitivas y a su vez lograr la fidelización de sus colaboradores, para que de esta manera no se sientan como empleados sino que se sientan dueños de la empresa. “La solidaridad crece con la sumatoria de fuerzas en un sistema basado en la confianza, en el respeto, en la ayuda

mutua, en el cual los excedentes o pérdidas se comparten y están al servicio del crecimiento individual y colectivo” (Melgarejo, 2014, p.93).

El estudio de Aburto y Bonales (2011) realizado en una dependencia pública de México entre enero de 2008 y octubre de 2010, tenía por objetivo determinar si las habilidades directivas tenían alguna influencia en el clima insatisfactorio, de acuerdo a esto, partieron de la hipótesis “A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio” (Aburto & Bonales, 2011, p.41).

El método utilizado en la investigación de Aburto y Bonales (2011) fue hipotético-deductivo y descriptivo. Su idea siempre fue en encontrar una relación entre las variables de estudio, las independientes correspondientes a las habilidades directivas y una variable dependiente que es el clima organizacional. El estudio tuvo una dimensión de 360° por lo cual se involucró a jefes, compañeros, subordinados, clientes internos entre otros (Aburto & Bonales, 2011).

Los resultados encontraron correlaciones positivas y con calificaciones altas entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el clima organizacional, mientras que el manejo del conflicto obtuvo calificaciones medias y la variable de formación de equipos logró una correlación débil lo que significa la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. (Aburto & Bonales, 2011).

Los resultados confirmaron que el clima organizacional en un gran nivel está determinado por las habilidades directivas tal como se mencionó en la hipótesis, dando muestras de una estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

Los investigadores Villareal y Cerna (2008) han realizado un estudio para identificar cuáles son las principales habilidades que deben poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos, por medio de una discusión teórica sustentada en una investigación documental, donde evidenciaron que las organizaciones se esfuerzan por desarrollar competencias directivas que permitan mejorar su desempeño. Las cinco competencias o habilidades principales de acuerdo a dicha discusión son: “orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo” (Villarreal & Cerna, 2008, p.100).

Es necesario resaltar que las cinco habilidades o competencias citadas anteriormente no son las únicas con las que el directivo debe contar, como tampoco son de suma obligatoriedad, existen muchas otras habilidades que un directivo puede llegar a necesitar de acuerdo al entorno en que se desenvuelva. La integralidad del directivo es complementada por estas habilidades, esto le permitirá adquirir una visión más estratégica y desarrollar el instrumento adecuado que le permita tener un desempeño exitoso y coadyuvar en el logro de los objetivos organizacionales, además, de brindarle competitividad para desempeñarse en un mundo cambiante y globalizado.

Los investigadores Álvarez, Gómez, y Ratto pretendieron entregar un panorama de las competencias requeridas en el mercado laboral de Chile para los psicólogos del ámbito laboral. (Álvarez, Gómez, & Ratto, 2004). Los autores sistematizaron las competencias recolectadas en su estudio y las contrastaron con las competencias de estudiantes de psicología activos de la universidad de las américas de Chile y de esta manera pudieron comparar las competencias de los estudiantes y las demandadas por el mercado. La metodología utilizada en esta investigación fue la aplicación de encuestas a estudiantes, gerentes, jefes y consultores que hayan tenido a su cargo psicólogos laborales.

Los autores pudieron establecer que los estudiantes de cuarto año estudiados tienen las competencias Confianza; Innovar; Trabajo en Equipo; y Visión Global. Como conclusión los autores expresan que los estudiantes de la universidad evaluada están capacitados debido a que poseen tres de las cuatro competencias más importantes y más demandadas por el mercado laboral chileno investigado. Adicionalmente los autores exponen que se puede afirmar que la formación que han recibido estos alumnos está bien encaminada teniendo en cuenta que están desarrollando las destrezas y adquiriendo los conocimientos que necesitaran en el mercado laboral al culminar su proceso de formación.

Guerra y Sansevero (2008) realizaron un estudio sobre las competencias directivas, enfocaron su investigación en analizar los principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas; para llevar a cabo este análisis los

autores realizaron una investigación descriptiva, analítica y proyectiva, evaluando directivos y docentes de escuelas de educación básica del municipio de Maracaibo, se realizaron encuestas a 15 gerentes y 79 docentes.

Los resultados obtenidos de la población evaluada muestran que existen respuestas opuestas entre los gerentes y los docentes, los primeros expresan tener características de líderes transformacionales mientras que en las respuestas de los docentes no se evidencia esa misma característica. En cuanto a las competencias, el personal directivo manifiesta que posee según su valoración de las competencias comunicativas, integradoras, innovadoras, decisionales y estimuladoras, las cuales nuevamente divergen de la apreciación de los docentes, quienes creen que dichas competencias no se evidencian en la práctica directiva.

Existe una relación entre liderazgo y cultura organizativa, para demostrarlo, realizó una investigación a sesenta y ocho altos directivos de pequeñas y medianas empresas del territorio Chileno, para ello hizo un estudio de tipo explicativo – cuantitativo, utilizando un cuestionario diseñado para esta investigación (Rodríguez, 2010, p.629).

Los resultados demuestran que la cultura organizativa y la cultura competitiva pueden influenciar la eficacia de las medianas y pequeñas empresas, el autor explica que dicho resultado concuerda con el estado del arte estudiado. Otro resultado relevante del estudio es que el liderazgo transformacional tiene mayor efecto en la

eficacia más que otras variables, igualmente este tipo de liderazgo impacta la cultura de innovación y la cultura competitiva.

2.4.2 Cultura Organizacional

De acuerdo con Calderón y Serna (2009) las prácticas de recursos humanos (aprovisionamiento, capacitación, carrera, evaluación, compensación y otros aspectos), varían significativamente de acuerdo a los que los autores denominan clúster organizacionales (los cuales se dividen en cultura jerárquica, cultura fuerte y cultura débil), que predominen en la compañía.

En este estudio realizado en empresas del sector industrial que tenían la condición de tener entre 200 y 1000 empleados y con una muestra de 199 empresas, Calderón y Serna (2009) hallaron que:

Entre las culturas jerárquicas y fuertes varían significativamente todas las prácticas estudiadas; entre las culturas fuertes y débiles solo varían las prácticas capacitación y carrera y no se hallaron diferencias de las prácticas jerárquicas y débiles... todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles (Pág. 107 y Pág.110).

Sampieri, Valencia y Soto (2014) realizaron un estudio con el objetivo de analizar la relación existente entre el clima laboral y la cultura organizacional, dos conceptos

que han sido frecuentemente relacionados en la literatura organizacional existente, que de acuerdo con los autores no se ha realizado de manera empírica, ni tampoco por medio de la utilización de un marco de referencia apropiado para este fin.

Con esta investigación también buscaron validar un instrumento que les permitiera realizar la medición de variables del clima laboral relacionadas en un modelo de cultura organizacional. Para la recolección de datos definieron las variables a través de un cuestionario estándar basado en dos instrumentos existentes, el modelo de los valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh y la escala Uni del clima organizacional validada para el medio laboral mexicano.

Con este instrumento ya validado realizaron una encuesta a cuatro grandes empresas, cinco pequeñas, dos áreas funcionales de organizaciones de servicios gubernamentales, y una industrial, después de analizada la información determinaron que el instrumento resultó ser muy confiable en su conjunto y en todos los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno.

Para analizar la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas, de Faría y Gallardo (2009), se basaron en los aportes realizados por Schein (1992), Guns (1998) y Senge (2006), entre otros autores. La metodología utilizada fue cualitativa, con aplicación de entrevistas a diez directores y diez docentes seleccionados estratégicamente de instituciones educativas de Maracaibo.

Esta investigación arrojó como resultado que aunque la misión, visión y los valores, no estén establecidos con claridad, los directivos y docentes de las instituciones tiene un conocimiento implícito de los mismos. Las relaciones interpersonales de las instituciones evaluadas son buenas en consecuencia de la existencia de valores como el compañerismo y la colaboración entre los miembros de la entidad. En cuanto a la cultura organizacional descubrieron que los funcionarios tienen poca autonomía y aunque existe una comunicación clara, es algo lenta, lo que promueve el uso de los rumores de pasillo para acceder a la información.

La relación entre cultura y desempeño organizacional es el tema de análisis de la investigación realizada por Avella (2010), en este estudio el autor pretende determinar la relación que existe entre la cultura y el desempeño organizacional en once empresas colombianas pertenecientes a los sectores manufacturero, extracción y financiero, debían cumplir con el requisito de tener ejecutivos cursando una especialización gerencial en una universidad reconocida de la ciudad de Bogotá.

La recolección de información la llevó a cabo haciendo uso del modelo de Denison, encuestando sesenta y tres estudiantes que tuvieran más de tres años en la compañía. Los resultados permitieron observar que existen relaciones importantes entre las subdimensiones de la cultura y el promedio del rendimiento organizacional, para el autor esto se asemeja a los resultados encontrados por Denison. Los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico de la investigación determinaron que

existe una correlación entre los elementos culturales de índole individual-social, tecnológica y relacional y la efectividad grupal de los equipos de trabajo estudiados.

Smircich (1983), como se citó en García (2006) identifica tres metáforas importantes que surgen de las investigaciones realizadas a través del tiempo con la intención de comprender la cultura organizacional:

- ***Cultura y gerencia comparativa:*** La cultura como una variable externa, la cual se adhiere a la compañía en el momento en que un individuo empieza a ser parte de ella, dicho individuo ha sido influenciado con anterioridad por múltiples factores externos, como lo son la familia, la religión, la educación y demás aspectos de su vida personal; la cultura organizacional influencia los individuos y logra mezclar factores de múltiples individuos.
- ***Cultura corporativa:*** La cultura como una variable interna, desde esta visión se idealiza la cultura como un lazo que mantiene unido al personal de una organización, que está compuesto por valores que son compartidos por todos miembros de la empresa.
- ***La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización:*** Con esta metáfora la autora intenta describir la cultura

como algo que la organización es, y no como algo que la organización tiene.

Nader (2009). Realizó un estudio con líderes civiles y militares, con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo, valores y la cultura organizacional. Este estudio arrojó como resultado principal que los líderes civiles caracterizados por un liderazgo transformacional son influenciados por la cultura transformacional, por el contrario, los líderes militares evaluados que se caracterizan por tener un liderazgo transformacional son influenciados por los valores personales y organizacionales. Otro resultado hallado en este estudio es que los líderes civiles con un liderazgo transaccional manifiestan ser influenciados por la cultura organizacional, mientras que sus homólogos militares manifestaron ser influenciados por los valores organizacionales.

El estudio realizado por Montealegre González, José Vicente; Calderón Hernández, Gregorio (2007) coincide en muchos aspectos con el estudio que se plantea actualmente sobre las competencias directivas y su posible influencia en la cultura organizacional, sin embargo, la variable cultura organizacional se considera una variable independiente, y la relación que se plantea es la de una variable dependiente que para este caso es la actitud al cambio; el estudio se realizó en empresas medianas y grandes del sector textil de la ciudad de Ibagué, Colombia.

Definieron 6 dimensiones para analizar las relaciones entre la cultura y el cambio organizacional, las cuales son: a nivel externo la cultura regional y la cultura de la industria, y a nivel interno se encuentran las relaciones de poder, la actitud frente a la incertidumbre, el diseño organizacional y la orientación general de la organización.

Al realizar el estudio mixto cualitativo por medio de la realización de entrevistas abiertas a directivos empresariales y cuantitativos con la aplicación de encuestas a trabajadores y mandos medios de las empresas objeto de estudio, pudieron afirmar que en las empresas textiles de Ibagué la dimensión relaciones de poder es la que más influencia en resistencia al cambio tiene y la que más promueve los cambios es la dimensión de orientación estratégica, también plantean que dos dimensiones externas a la compañía pueden ser una fuente de comienzo o resistencia a los cambios, estas son la cultura local y las características propias del sector industrial en el cual se encuentra la organización.

3 Hipótesis

Teniendo en cuenta la literatura estudiada se decide tener cuatro hipótesis, las cuales relacionan las competencias comportamentales con cada uno de los tipos de cultura:

H1: Las competencias comportamentales de los directivos de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle tienen influencia en el tipo de cultura de Mercado.

H2: Las competencias comportamentales de los directivos de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle tienen influencia en el tipo de cultura de Jerarquía.

H3: Las competencias comportamentales de los directivos de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle tienen influencia en el tipo de Clan.

H4: Las competencias comportamentales de los directivos de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle tienen influencia en el tipo de cultura de Adhocracia.

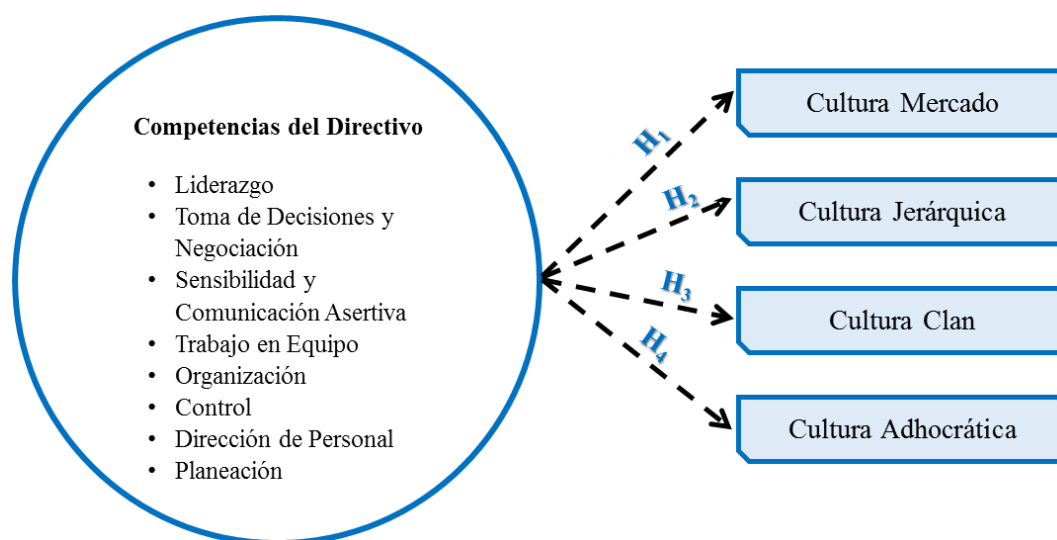


Figura No. 03. Ilustración de las hipótesis. Fuente: Elaboración propia

4 Resultados

Después de realizar el trabajo de campo correspondiente a la aplicación del cuestionario para la recolección de la información, que fue aplicado y respondido por 30 de los 31 directivos que actualmente laboran en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle; podemos evidenciar que los directivos son

personas que llevan un tiempo considerable como empleados de la universidad, que en su mayoría ejercen la labor de docente, y que residen en mayor proporción en la ciudad de Cali.

La muestra estudiada está dividida en 60% y 40% entre mujeres y hombres respectivamente tal como lo muestra el Figura No. 3.

Clasificación de la población por género

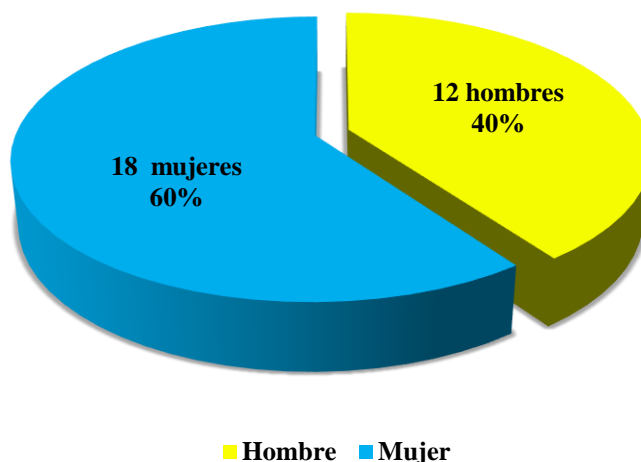


Figura No. 04. Clasificación de la población por género. Fuente: Elaboración propia

Según la tabla No. 07 la edad media para los hombres es de 52 años y para las mujeres es de 53, sin embargo el rango de edades varía entre 32 y 65 años.

La tabla No. 07 nos muestra igualmente que los directivos tienen un nivel educativo superior a posgrado con 5 especialistas, 15 magister y 9 doctores. Las mujeres en su mayoría son Magister y los hombres se dividen entre Magister y

Doctores en igual cantidad, (es preciso anotar que un directivo del género masculino no contestó la pregunta correspondiente al nivel educativo por cuanto la suma no coincide con el total de los hombres).

Tabla No. 07.

Clasificación de la población por género y nivel educativo.

Género	Cant.	Edad media	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialista	Magíster	Doctor
Hombre	12	52	0	0	0	1	5	5
Mujer	18	53	0	0	0	4	10	4

Fuente: Elaboración propia.

La información analizada, demuestra que el 50% de los directivos son nativos de la ciudad de Cali, en menor proporción, encontramos otras ciudades del departamento del Valle del Cauca como lo son Palmira, Buga y Buenaventura, otras personas provienen de ciudades de otros departamentos como Barranquilla, La Vega, Pereira, Manizales y San Onofre; sólo una persona es oriunda de otro país, en este caso, Panamá.

Tal como se evidencia en la tabla No. 08 la profesión de mayor frecuencia entre los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle es la de médico, seguida por enfermera, fisioterapeuta, odontólogo y terapeuta.

Tabla No. 08.

Frecuencia de profesiones.

Profesión	Frecuencia
Médico	5
Enfermera	4
Fisioterapeuta	3
Odontólogo	3
Terapeuta Ocupacional	3
Bacteriólogo y laboratorio Clínico	2
Fonoaudióloga	2
Administradora	1
Biólogo	1
Comunicador Social	1
Contadora	1
PHD Ciencias Biomédicas	1
Salud Ocupacional	1
Seguridad y Salud en el Trabajo	1
Urólogo	1
Total	30

Fuente: Elaboración propia.

En la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, encontramos personas con profesiones que pertenecen a la misma área, sin embargo, podemos ver que hay dos personas cuyas profesiones pertenecen al área de las ciencias de la administración y una a la disciplina de comunicación social, que ejercen sus funciones en departamentos transversales.

En la Universidad del Valle existen cuatro categorías de docentes que se conocen como escalafones, los cuales son: instructor o profesor auxiliar, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular. Teniendo en cuenta lo anterior, del total de los directivos encuestados, 19 de ellos son docentes y 9 pertenecen al máximo escalafón, sólo uno de los docentes está en el primer escalafón y el (47%) restante están divididos entre los escalafones 2 y 3, de acuerdo a la tabla No. 09.

Tabla No. 09.

Clasificación por categorías de docencia.

	Primer Escalafón	Segundo Escalafón	Tercer Escalafón	Cuarto Escalafón
Docente	1	5	4	9

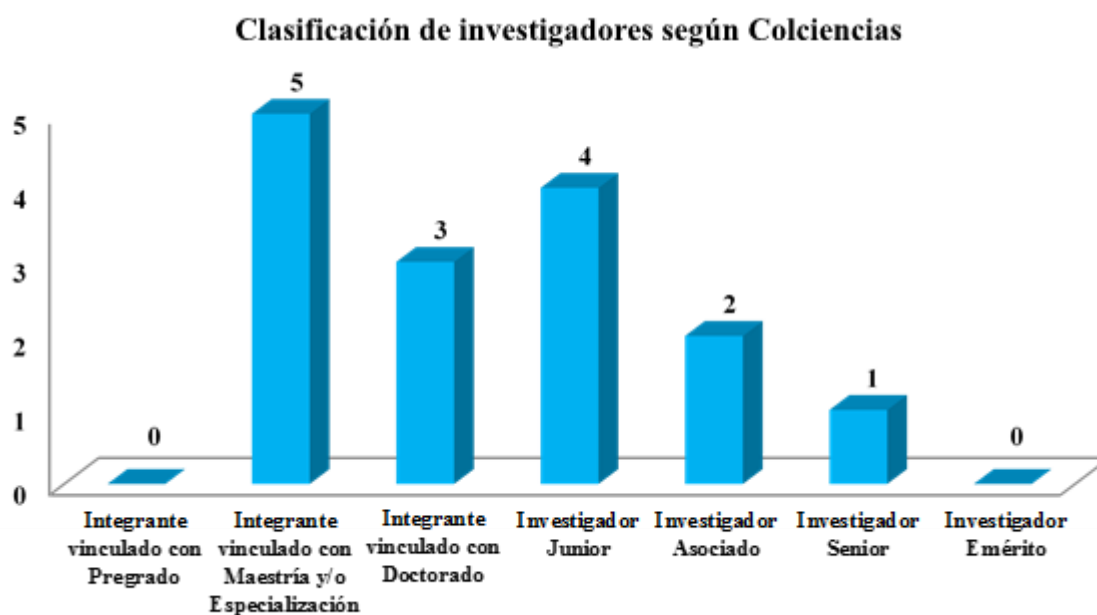
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla No. 10 y la figura No. 04, 17 de los 19 docentes que contestaron la pregunta correspondiente a la clasificación de Colciencias, 15 pertenecen a una clasificación de esta entidad, de los cuales 5 corresponden a Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización y 3 a Integrante Vinculado con Doctorado, 4 a Investigador Junior, 2 a Investigador Asociado y uno a Investigador Senior (los 2 datos faltantes se registraron como datos perdidos). El nivel mínimo de Integrante Vinculado con Pregrado no presenta registros, así como tampoco se presentan registros en el nivel máximo de Investigador Emérito.

Tabla No. 10.

Clasificación en Colciencias.

	Clasificado en Colciencias		Clasificación de Investigadores según Colciencias						
	Si	No	Integrante Vinculado con Pregrado	Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización	Integrante Vinculado con Doctorado	Investigador Junior	Investigador Asociado	Investigador Senior	Investigador Emérito
Docente	15	2	0	5	3	4	2	1	0

Fuente: Elaboración propia**Figura No. 05: Clasificación en Colciencias.** Fuente: Elaboración propia

Los directivos que llevan en sus cargos menos de 5 años tiene una antigüedad promedio en la Universidad de 20,2 años, los que llevan entre 5 y 10 años registran un promedio de 22,3 años de antigüedad, para el caso de los que llevan entre 10 y 15 años en su cargo, el promedio de años de antigüedad es de 18,3 y finalmente para los

que llevan más de 15 años el promedio es de 27,5 años de antigüedad en la universidad. Tal como se ve en la tabla No. 11. El promedio de la antigüedad de los directivos en la Universidad se ve afectado por la heterogeneidad en los datos, puesto que la antigüedad en el cargo presenta un mínimo de 6,5 y un máximo de 37,0.

Tabla No. 11.

Antigüedad en la Universidad Vs antigüedad en el cargo.

	Menor a 5	5 - 10	10 - 15	Más de 15
Antigüedad en la Universidad Años	20,2	22,3	18,3	27,5

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Desarrollo Objetivo 1: Identificación de la valoración de los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle sobre sus competencias comportamentales.

Para dar solución al objetivo número 1 se identificó el nivel de valoración de las competencias comportamentales del directivo por medio de la utilización de tablas de frecuencia y tablas personalizadas.

Los resultados que arroja el análisis descriptivo de las competencias Directivas, de acuerdo a las afirmaciones propuestas en el bloque 3 del instrumento, muestran la valoración que los directivos sobre cada una de los comportamientos asociados a cada competencia, siendo muy positivas en su nivel, teniendo en cuenta que la media

de todas las competencias están por encima de 4 puntos. Como lo sugiere la tabla No. 12.

Tabla No. 12.

Media de la valoración de las competencias directivas.

Competencia	Mínimo	Máximo	Media
Trabajo en Equipo	4,17	5,00	4,7889
Liderazgo	4,00	5,00	4,7400
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	3,50	5,00	4,6167
Dirección	3,67	5,00	4,6156
Organización	3,83	5,00	4,5111
Control	2,67	5,00	4,5111
Planeación	3,33	5,00	4,3650
Toma de Decisiones	3,33	5,00	4,3478

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 12 evidencia que existe un mayor grado de acuerdo con las afirmaciones propias de la competencia Trabajo en Equipo con una media de 4,78, aunque no existe una diferencia sustancial con respecto a la competencia de Liderazgo (4,74). En esta tabla también podemos ver que la competencia Toma de Decisiones tiene la menor calificación (4,34), no muy lejos de la competencia de Planeación (4,36).

En el bloque número cuatro se consultó directamente acerca del grado de importancia que tienen estas competencias en el desempeño del cargo, los resultados demostraron que las competencias sensibilidad y comunicación asertiva, liderazgo y

organización tuvieron mayor calificación pero con ligeras diferencias entre ellas, todas tres con puntuaciones sobre 4,9. Como se puede observar en la tabla No. 13.

Tabla No. 13.

Media de la importancia de las competencias directivas.

Competencia	Media
Sensibilidad y Comunicación	4,97
Asertiva	4,93
Liderazgo	4,90
Organización	4,87
Trabajo en Equipo	4,87
Planeación	4,83
Toma de Decisiones y Negociación	4,67
Dirección de Personal	4,63
Control	4,63

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 14 y la figura No. 05 nos muestran un comparativo de las competencias entre la valoración y la importancia según las calificaciones atribuidas por los directivos; las dos competencias con el mejor promedio son liderazgo y trabajo en equipo con promedios sobre 4,8; sin embargo, los promedios del resto de las competencias son altos.

Tabla No. 14.

Comparativo entre valoración e importancia de las competencias directivas.

Competencia	Valoración	Importancia	Promedio
Liderazgo	4,74	4,93	4,84
Trabajo en Equipo	4,79	4,87	4,83
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	4,62	4,97	4,79
Organización	4,51	4,90	4,71
Dirección de Personal	4,62	4,67	4,64
Planeación	4,37	4,87	4,62
Toma de Decisiones y Negociación	4,35	4,83	4,59
Control	4,51	4,63	4,57

Fuente: Elaboración propia

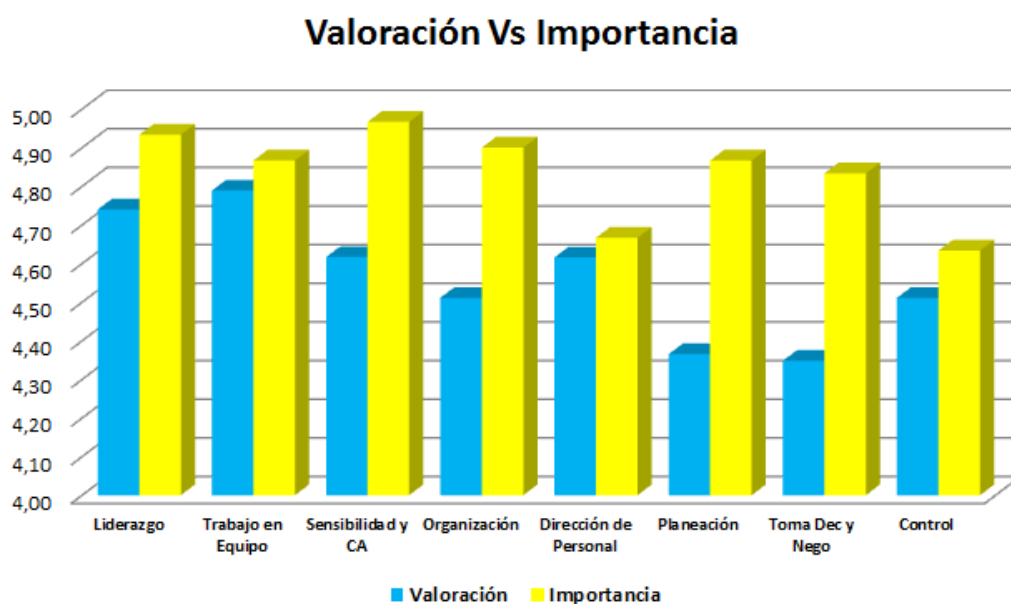


Figura No. 06: Comparativo entre la valoración e importancia de las competencias directivas. Fuente: Elaboración propia.

Al revisar el nivel de valoración de las competencias según el género (en la tabla No. 15 y la figura No. 06), vemos reflejado un mayor grado de valoración sobre la

competencia liderazgo (4,83) y en el menor grado la competencia de planeación (4,33) en el caso de los hombres, mientras que para las mujeres tiene una mayor valoración la competencia de trabajo en equipo (4,83) y la de menor grado es toma de decisiones (4,27).

Tabla No. 15.

Valoración de las competencias por género.

Competencia	Hombre	Mujer
Liderazgo	4,83	4,68
Toma de Decisiones	4,46	4,27
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	4,65	4,59
Trabajo en Equipo	4,72	4,83
Organización	4,49	4,53
Control	4,47	4,54
Dirección de Personal	4,63	4,60
Planeación	4,33	4,39

Fuente: Elaboración propia

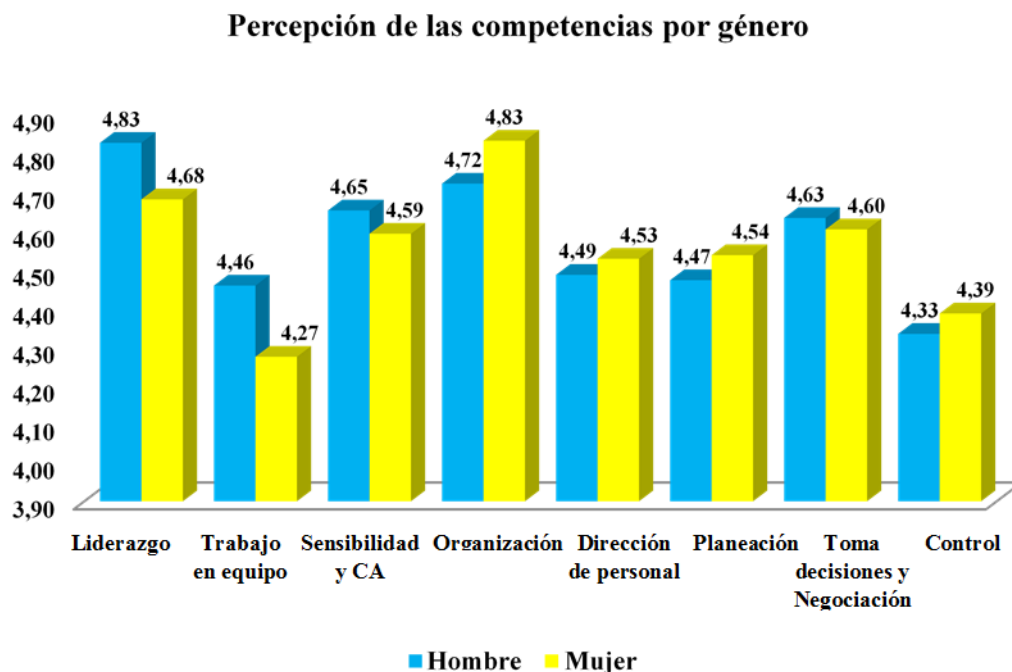


Figura No. 07: Valoración de las competencias por género. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se analizan los resultados obtenidos con respecto a la valoración de las competencias por rango de edades, encontramos que para el grupo de los más jóvenes que comprende edades hasta los 40 años, la competencia dirección de personal es la que más alta calificación tiene; por su parte los rangos dos y tres que comprenden edades entre 40 - 50 años y 50 - 60 comparten su valoración hacia la competencia trabajo en equipo, en cambio, el grupo de edades mayores a 60 años tiene una mayor valoración de la competencia liderazgo. Todo esto se puede observar en la tabla No. 16.

Tabla No. 16.

Valoración de las competencias por rango de edades.

Competencia	Menores de 40	40 - 50	50 - 60	Mayores de 60
Liderazgo	4,67	4,73	4,74	4,74
Toma de Decisiones	4,56	4,33	4,40	3,93
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	4,72	4,73	4,56	4,53
Trabajo en Equipo	4,67	4,90	4,78	4,73
Organización	4,22	4,60	4,47	4,63
Control	4,28	4,57	4,49	4,57
Dirección de Personal	4,73	4,76	4,63	4,28
Planeación	4,28	4,43	4,44	3,98

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que todos los directivos de la muestra pertenecen al área de salud, encontramos dentro de la misma una gran variedad de profesiones que pudieran influenciar su valoración sobre el grado de acuerdo con respecto a las competencias de un directivo. La tabla No. 17, muestra una ligera diferencia de la valoración entre las diferentes profesiones, resaltando que las tres disciplinas que no pertenecen al área de la salud como la administración, la comunicación social y la contaduría, califican de buena manera todas las afirmaciones, aunque la última profesión mencionada lo hace en menor proporción.

Tabla No. 17.

Valoración de las competencias de acuerdo a las profesiones.

Profesión	Liderazgo	Toma de Decisiones	Sensibilidad y CA	Trabajo en Equipo	Organización	Control	Dirección	Planeación	Prom.
Biólogo	5,00	4,83	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,92
Urólogo	5,00	5,00	5,00	5,00	4,17	4,50	5,00	4,50	4,77
Administradora	4,83	4,50	4,67	4,50	4,50	5,00	5,00	4,33	4,67
Odontólogo	4,87	4,44	4,83	4,72	4,72	4,56	4,47	4,56	4,65
C. Biomédicas	4,83	4,83	4,83	5,00	4,33	4,17	4,60	4,33	4,62
Comunicador	5,00	4,00	4,67	5,00	4,67	4,83	4,40	4,17	4,59
Bacteriólogo	4,75	4,42	4,58	4,50	4,58	4,75	4,60	4,40	4,57
Médico	4,87	4,57	4,50	4,77	4,37	4,40	4,68	4,40	4,57
Enfermera	4,58	4,08	4,46	4,96	4,58	4,83	4,55	4,33	4,55
Terapeuta	4,78	3,94	4,61	4,94	4,44	4,28	4,87	4,33	4,53
Fonoaudióloga	4,63	4,25	4,75	4,83	4,67	4,17	4,50	4,38	4,52
SST	4,67	4,50	4,83	4,33	4,17	4,50	4,80	4,17	4,50
Fisioterapeuta	4,61	4,20	4,50	4,72	4,56	4,50	4,49	4,24	4,48
Contadora	4,33	4,33	4,50	4,67	4,33	4,33	4,00	4,33	4,35
Salud Ocup.	4,33	4,17	4,33	4,67	4,33	3,83	4,40	4,17	4,28

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 18 nos muestra el comportamiento de la valoración de las competencias de acuerdo al rango de antigüedad en los cargos, para los tres primeros rangos que comprenden antigüedad hasta los 15 años, la valoración de la competencia trabajo en equipo tiene un mayor puntaje comparado con los directivos cuya antigüedad es superior a los 15 años que valoran más la competencia de sensibilidad y comunicación asertiva.

Tabla No. 18.

Valoración de las competencias de acuerdo a la antigüedad en el cargo.

Competencia	Menor a 5	5 - 10	10 - 15	Más de 15
Liderazgo	4,74	4,70	4,78	4,72
Toma de Decisiones	4,40	4,46	3,72	4,08
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	4,66	4,60	4,22	4,75
Trabajo en Equipo	4,84	4,75	4,78	4,42
Organización	4,50	4,50	4,50	4,42
Control	4,61	4,56	3,78	4,33
Dirección de Personal	4,65	4,60	4,47	4,40
Planeación	4,46	4,39	3,78	4,08

Fuente: elaboración propia

Al analizar la tabla No. 19 y la figura No. 07, encontramos que los especialistas valoran más la competencia sensibilidad y comunicación asertiva con una media de 4,60, mientras que los magister y doctores le dan una mayor valoración a la competencia trabajo en equipo.

Tabla No. 19.

Valoración de las competencias de acuerdo al nivel educativo.

Competencia	Especialista	Magíster	Doctor
Liderazgo	4,59	4,73	4,81
Toma de Decisiones	4,19	4,24	4,57
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	4,60	4,53	4,76
Trabajo en Equipo	4,57	4,76	4,96
Organización	4,43	4,52	4,50
Control	4,43	4,42	4,65
Dirección de Personal	4,29	4,60	4,82
Planeación	4,34	4,26	4,50

Fuente: Elaboración propia

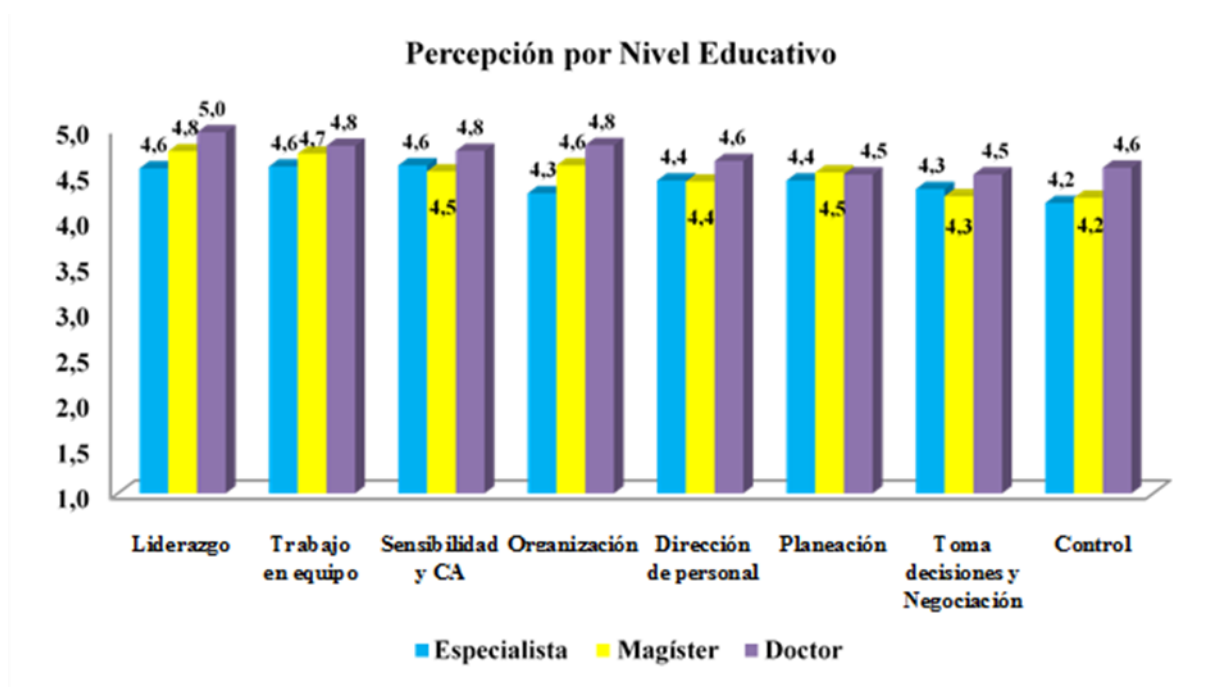


Figura No. 08: Valoración de las competencias de acuerdo al nivel educativo.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Desarrollo Objetivo 2: Caracterizar el tipo de cultura organizacional

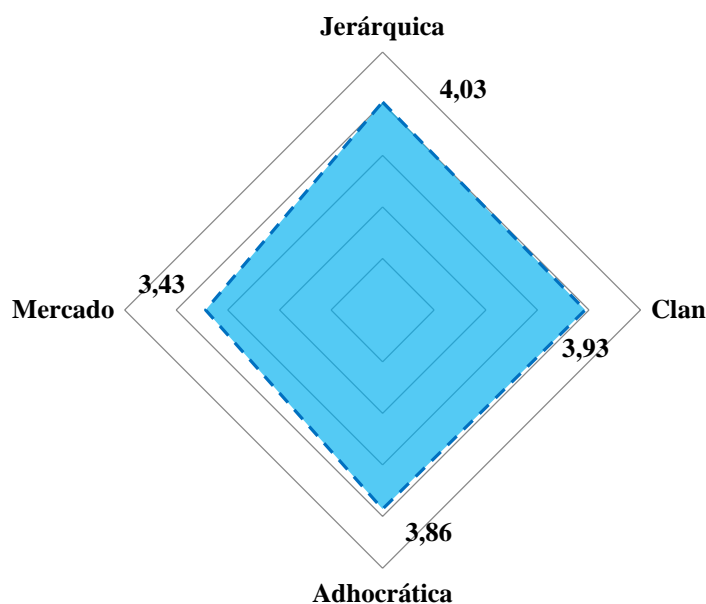
Para llegar al objetivo número 2 es necesario identificar el tipo de cultura predominante por medio de la utilización de tablas de frecuencia y tablas personalizadas.

Tal como lo sugiere la tabla No. 20 y la figura No. 08, el tipo de cultura más representativa que perciben los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle es la cultura jerárquica, con una media de 4,0311, un mínimo de 3 y máximo de 5.

Tabla No. 20.

Clasificación de los tipos de cultura.

Tipo de Cultura	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cultura Jerárquica	3	5	4,0311	0,55941
Cultura de Clan	2,4	5	3,9267	0,69577
Cultura Adhocrática	2,33	4,83	3,8556	0,61235
Cultura de Mercado	2,5	4,67	3,4322	0,61016

Fuente: Elaboración propia**Figura No. 09:** Clasificación de los tipos de cultura. Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de cultura (jerárquica), se caracteriza por tener una estructura organizada, con normas claras y precisas que gobiernan los procedimientos predefinidos. El tipo de cultura predominante encontrada entre los departamentos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, concuerda con las manifestaciones emitidas por los directivos, cuando se referían a la poca

incertidumbre de sus labores, también lo demuestra el hecho de que la afirmación con mayor grado de acuerdo es *“La universidad se puede definir como una organización muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos”*, asimismo se puede corroborar que los directivos llevan un número de años considerable laborando en la universidad, lo que demuestra la estabilidad laboral.

De acuerdo al modelo de Cameron y Quinn, es posible encontrar una mezcla de culturas dentro de una misma organización con diferentes intensidades; en este caso el tipo de Cultura de Clan tiene un alto grado de influencia según la valoración de los directivos, como lo evidenciamos en el trabajo de campo, las personas que ocupan un cargo directivo están convencidas de que representan una figura de buen ejemplo para sus subordinados, promoviendo el trabajo en equipo, la cooperación mutua y la camaradería con valores compartidos, con amor y compromiso por la institución en la cual trabajan, tanto así, que la afirmación con la que más están de acuerdo es *“Los valores compartidos por las personas en su universidad son: la lealtad, el compromiso con la universidad, la confianza mutua y el trabajo en equipo”*.

Por otro lado la cultura adhocrática también tiene una presencia importante, con una media de 3,86 y una desviación estándar de 0,61, en la Universidad del Valle es característica la innovación y una dinámica constante, entre las afirmaciones de este grupo la que tuvo mayor grado de acuerdo es *“El éxito de su universidad se basa en: el desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción*

académica e innovación”. Otra característica es el corto trayecto de tiempo que tiene los directivos desempeñando las funciones del cargo, lo que nos permite inferir que existe una alta rotación, característica de este tipo de cultura.

De la cultura de mercado vemos pocas características, la media de 3,42 la ubica en la cultura menos presente en la valoración de los directivos de la facultad, dentro de algunas particularidades que pudimos observar en el trabajo de campo, podemos destacar la orientación hacia los objetivos, esto lo podemos afirmar teniendo en cuenta que la aseveración más representativa dentro de este grupo es *“La Universidad se puede definir como: Una organización muy orientada a resultados. Las personas son muy competitivas y enfocadas fundamentalmente a conseguir los objetivos”*.

Otro rasgo evidenciable de esta cultura en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle es el compromiso por la satisfacción de los clientes que para este caso son los estudiantes, sin embargo, está lejos de ser una organización netamente enfocada al mercado como se pudiera presentar en una organización de carácter privado; la afirmación *“Los valores compartidos por las personas en su Universidad son: La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos”* es la que menos participación tiene dentro de su grupo.

Cuando revisamos los tipos de cultura y los resultados de acuerdo al género, encontramos que los hombres califican con mayor grado de acuerdo las afirmaciones

de la Cultura de Clan, con una media de 4,12; esto debido a la tendencia del género a la toma de riesgos; mientras que las mujeres le dan más valoración al tipo de cultura jerárquica (4,04) por lo que podríamos intuir que este género se apega más al cumplimiento de las normas, como lo demuestra la tabla No. 21 y el grafico No. 09.

Tabla No. 21.

Valoración del tipo de cultura de acuerdo al género.

Tipo de Cultura	Hombre	Mujer
Cultura de Mercado	3,44	3,42
Cultura Jerárquica	4,01	4,04
Cultura de Clan	4,12	3,80
Cultura Adhocrática	4,03	3,74

Fuente: Elaboración propia

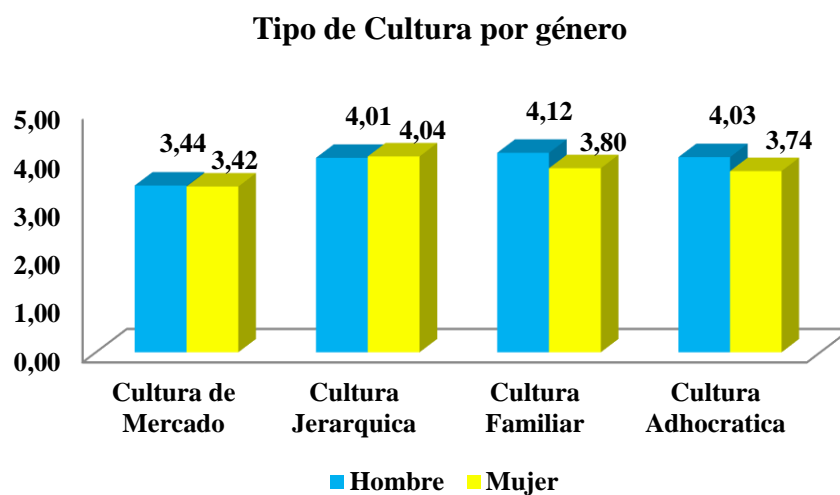


Figura No. 10: Valoración del tipo de cultura de acuerdo al género. Fuente:

Elaboración propia.

La tabla No. 22, confronta los tipos de cultura con los rangos de edad, las calificaciones más altas de la Cultura de Clan se presentan en los directivos más jóvenes y en los de mayor edad, mientras que para las edades intermedias entre 40 y 60 años, se califica mayor la cultura jerárquica.

Tabla No. 22.

Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la edad.

Tipo de cultura	Menor a 40	40 - 50	50 - 60	Mayor a 60
Cultura de Mercado	3,17	3,50	3,43	3,29
Cultura Jerárquica	3,94	4,03	4,05	3,82
Cultura de Clan	4,27	3,80	3,81	4,04
Cultura Adhocrática	4,06	3,73	3,77	3,93

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 23 donde se compara la calificación promedio entre los tipos de cultura de acuerdo a las profesiones, los directivos con profesiones vinculadas al área de salud, dan mayor calificación a la cultura jerárquica con una media de 4,0, mientras que los directivos con profesiones diferentes dan mejor calificación a la Cultura de Clan con una media de 3,9. Vemos también que ambos grupos de profesiones le dan la calificación más baja a la cultura de mercado.

Tabla No. 23.

Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la profesión.

Tipo de Cultura	Profesión área salud	Otras profesiones
Cultura de Mercado	3,5	2,9
Cultura Jerárquica	4,0	3,8
Cultura de Clan	3,9	3,9
Cultura Adhocrática	3,9	3,4

Fuente: Elaboración propia

Para la tabla No. 24 que compara las calificaciones de los tipos de cultura contra los rangos de antigüedad de los directivos en sus cargos, notamos que los que llevan menor tiempo desempeñando estas funciones considera que la cultura jerárquica como la de mayor influencia de acuerdo a su valoración, por su parte la Cultura de Clan es la de mayor calificación entre las personas que llevan un mayor número de años en el cargo.

Tabla No. 24.

Valoración del tipo de cultura de acuerdo a la antigüedad en el cargo.

Tipo de cultura	Menor a 5	5 - 10	10 - 15	Más de 15
Cultura de Mercado	3,54	3,12	3,00	3,83
Cultura Jerárquica	4,09	4,01	3,39	4,08
Cultura de Clan	3,95	3,70	4,00	4,10
Cultura Adhocrática	4,00	3,58	3,50	3,83

Fuente: elaboración propia

Para los directivos con nivel educativo especialista y doctor el tipo de cultura más representativa es la cultura jerárquica, mientras que para los magister la Cultura de Clan es la de mayor calificación, todos los niveles de educación dan el menor puntaje a la cultura de mercado, como lo muestra la tabla No. 25.

Tabla No. 25.

Valoración del tipo de cultura de acuerdo al nivel educativo.

Nivel Educativo	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica	Cultura de Clan	Cultura Adhocrática
Especialista	3,23	4,27	3,44	3,40
Magíster	3,39	3,86	3,95	3,86
Doctor	3,67	4,15	4,13	4,11

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Desarrollo Objetivo 3: Determinación los efectos de las competencias comportamentales sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle

Para dar respuesta al objetivo número 3, se identifica la posible relación entre las competencias directivas y la cultura organizacional mediante una regresión lineal, para ello, se analiza el grado de significancia que tienen las competencias sobre cada uno de los tipos de cultura ($p \leq 0.1$, $p \leq 0,05$, $p \leq 0,01$, N.S.: no significativo), igualmente se revisa la columna beta para identificar la polaridad de la relación.

La ecuación utilizada para realizar las regresiones lineales donde se determina si existe relación entre las variables independientes competencias comportamentales del directivo y la variable dependiente cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, se compone de la siguiente manera:

$$\text{Cultura Organizacional} = \alpha + \beta \text{ Competencias Comportamentales} + \epsilon$$

Dónde:

- α y β son las variables constantes y son desconocidas.
- ϵ es el error

Al analizar la tabla No. 26, donde se comparó cada una de las 8 competencias frente a la cultura de mercado, vemos que ninguna de estas competencias tiene un nivel de significancia que esté dentro de los rangos que permitan establecer una relación de influencia directa entre ellas.

La competencia que más se aproxima a un nivel de significancia mínimo es la de control con 0,117, sin embargo, sus niveles están por fuera de los parámetros de significancia,

Teniendo en cuenta lo anterior, la hipótesis H_1 que se refiere a que las competencias comportamentales del directivo tienen una influencia sobre la cultura de mercado, se rechaza debido a que los niveles de significancia que se ven en la tabla No. 26 oscilan en un rango de 0,117 a 0,939, valores que se encuentran por fuera de los intervalos admitidos.

Tabla No. 26.

Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura de Mercado.

Cultura de Mercado	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
Constante	-,738	2,584		-,286	,778		
Liderazgo	,291	,623	,132	,467	,645	,414	2,415
Toma de Decisiones	,213	,491	,172	,435	,668	,214	4,682
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	,407	,447	,243	,909	,374	,468	2,137
Trabajo en Equipo	,262	,534	,109	,490	,629	,670	1,493
Organización	-,033	,432	-,018	-,077	,939	,644	1,553
Control	-,435	,266	-,386	-1,634	,117	,596	1,677
Dirección	-,249	,422	-,170	-,589	,562	,399	2,504
Planeación	,457	,481	,316	,951	,352	,301	3,321

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 27 nos muestra la regresión lineal entre las competencias directivas y la cultura de mercado, de acuerdo con ella, la significancia de esta relación está por encima del valor establecido, lo que demuestra que las competencias no tienen ninguna influencia sobre este tipo de cultura.

Tabla No. 27.

Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura de Mercado.

Cultura de mercado	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3,239	8	,405	1,125	,387 N.S
Residuo	7,558	21	,360		
Total	10,797	29			

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la regresión lineal entre las competencias comportamentales y la cultura jerárquica, encontramos que la competencia de dirección es la que tiene un nivel de significancia que se encuentra entre los parámetros establecidos, que indican que existe una influencia de esta competencia sobre la cultura, este valor es de 0,018. Sin embargo, cuando analizamos el valor en beta de la competencia dirección, vemos que tiene una relación negativa, lo que quiere decir, que entre más alto nivel de la competencia existirá un menor nivel de este tipo de cultura (Jerárquica). Lo anterior lo demuestra la tabla No. 28.

Tabla No. 28

Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura Jerárquica.

Cultura Jerárquica	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
Constante	5,030	2,131		2,360	,028		
Liderazgo	-,212	,514	-,105	-,411	,685	,414	2,415
Toma de Decisiones	,366	,405	,322	,906	,375	,214	4,682
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	-,091	,369	-,059	-,246	,808	,468	2,137
Trabajo en Equipo	-,056	,440	-,026	-,127	,900	,670	1,493
Organización	-,040	,356	-,023	-,113	,911	,644	1,553
Control	,130	,220	,125	,590	,562	,596	1,677
Dirección	-,897	,348	-,670	-2,579	,018	,399	2,504
Planeación	,650	,397	,491	1,639	,116	,301	3,321

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 29, evidencia que el nivel de significancia entre las competencias directivas y la cultura jerárquica está en los límites permitidos en el que se acepta una influencia entre las variables independientes y dependiente, aunque el nivel de

influencia es mínimo las competencias comportamentales sí influyen sobre este tipo de cultura.

El análisis anterior, nos permite aceptar la hipótesis H₂ que hace referencia a que las competencias influyen en la cultura jerárquica, debido a que la competencia de control tiene un nivel de significancia de 0,018, valor que se encuentra dentro de los parámetros permitidos.

Tabla No. 29.

Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura Jerárquica.

Cultura Jerárquica	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3,933	8	,492	2,008	,096 [*]
Residuo	5,142	21	,245		
Total	9,075	29			

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

La relación de influencia entre cultura de clan y las competencias que se ven en la tabla No. 30, indican que ninguna de ellas tiene influencia sobre la cultura antes mencionada. La competencia trabajo en equipo tiene un nivel de significancia que se puede aproximar un poco al nivel de significancia mínimo, sin embargo, los valores no se aceptan por estar fuera de los rangos.

En consecuencia, la hipótesis H₃ que indica que las competencias directivas tienen una influencia sobre la cultura clan, queda rechazada, debido a que los niveles de significancia son de 0,140, valor que se encuentra por fuera de los intervalos admitidos.

Tabla No. 30.

Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura de Clan.

Cultura de Clan	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
Constante	-3,327	2,721		-1,223	,235		
Liderazgo	,444	,656	,177	,676	,506	,414	2,415
Toma de Decisiones	,432	,517	,305	,837	,412	,214	4,682
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	,648	,471	,339	1,375	,184	,468	2,137
Trabajo en Equipo	,957	,562	,351	1,702	,104	,670	1,493
Organización	-,004	,455	-,002	-,008	,994	,644	1,553
Control	,183	,281	,142	,651	,522	,596	1,677
Dirección	-,305	,444	-,183	-,686	,500	,399	2,504
Planeación	-,848	,506	-,515	-1,675	,109	,301	3,321

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 31, demuestra que el nivel de significancia entre las competencias directivas y la cultura de clan esta por fuera de los límites permitidos en el que se acepta una influencia entre las variables evaluadas, por lo tanto las competencias comportamentales no influyen sobre el tipo de cultura de Clan.

Tabla No. 31.

Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura de Clan.

Cultura de Clan	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	5,658	8	,707	1,772	,140 ^{N:S}
Residuo	8,381	21	,399		
Total	14,039	29			

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 32 establece la relación de regresión lineal entre las competencias comportamentales del directivo y la cultura adhocrática, donde el nivel de significancia de la competencia sensibilidad y comunicación asertiva (0,063) se encuentra dentro de los límites aceptados para determinar que existe una influencia entre las variables estudiadas, cuando revisamos el valor beta de la competencia identificamos que es una relación positiva (0,763), por lo tanto podemos decir que entre más exista esta competencia, mayor será la presencia de la cultura adhocrática.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, la hipótesis H₄, la cual hace referencia a la influencia de las competencias comportamentales sobre la cultura adhocrática se acepta, debido a que de acuerdo a la información de la tabla No. 32, la competencia sensibilidad y comunicación asertiva tiene un nivel de significancia de 0,063, el cual se encuentra dentro de los límites aceptados.

Tabla No. 32.

Tabla de coeficientes Competencias Directivas y Cultura Adhocrática.

Cultura Adhocrática	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
Constante	-2,704	2,248		-1,203	,242		
Liderazgo	,590	,542	,268	1,088	,289	,414	2,415
Toma de Decisiones	-,104	,427	-,083	-,243	,811	,214	4,682
Sensibilidad y Comunicación Asertiva	,763	,389	,454	1,961	,063	,468	2,137
Trabajo en Equipo	,655	,465	,273	1,409	,173	,670	1,493
Organización	-,411	,376	-,216	-1,094	,286	,644	1,553
Control	,217	,232	,192	,937	,360	,596	1,677
Dirección	-,394	,367	-,269	-1,075	,295	,399	2,504
Planeación	,057	,418	,039	,136	,893	,301	3,321

Nota: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

El valor 0,055 que registra la columna de significancia de la tabla No. 33 se encuentra entre los parámetros establecidos, por lo que permite validar la influencia de las competencias comportamentales de los directivos sobre la cultura adhocrática.

Tabla No. 33.

Regresión lineal de las Competencias Directivas y la Cultura Adhocrática.

Cultura Adhocrática	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	5,154	8	,644	2,365	,055**
Residuo	5,720	21	,272		
Total	10,874	29			

Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

5 Conclusiones

La investigación sobre el nivel de Valoración que tienen los directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle con respecto a las competencias comportamentales, permite concluir que predomina la competencia trabajo en equipo, considerando que esta es una de las competencias más deseadas al interior de las organizaciones, por cuanto la cantidad de beneficios es notoria, identidad, suma de habilidades, conocimientos y experiencias, responsabilidad compartida, gratificación, compromiso, interés por el resultado, disminución de esfuerzo y escasa rivalidad, son parte de las cualidades de esta competencia.

Los directivos también se identifican con un nivel alto de las competencias liderazgo y sensibilidad y comunicación asertiva, la Facultad de Ciencias de la Salud

de la Universidad del Valle goza de directivos que cuentan con el carisma, la inclusión, la motivación, la formación, el aprendizaje y la mejora y comparten sus atributos con sus subordinados; por otro lado, la comunicación asertiva entre las personas de la facultad permite la apertura a las expresiones de los demás. La competencia de comunicación asertiva de los directivos propende hacia la efectividad de la competencia de trabajo en equipo y liderazgo.

Después de realizar los promedios entre la valoración y la importancia que le dan los directivos a las competencias comportamentales, en términos generales, los niveles de las competencias se mantienen, compartiendo entre ellas los tres primeros lugares, los directivos de la facultad perciben y dan importancia en mayor nivel al liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación asertiva.

Con respecto al diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, podemos concluir que el tipo de cultura que se presenta en mayor medida dentro de la facultad según los directivos, es la cultura jerárquica, la cual se caracteriza por el orden, procedimientos claros y la excelencia de los líderes.

Tal como lo muestra el modelo de Cameron y Quinn la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle presenta una mezcla heterogénea entre las diferentes tipologías de cultura, según los resultados, los directivos perciben que en su facultad existe además de la cultura jerárquica, una influencia en un nivel alto la

cultura de clan, caracterizada por el trabajo en equipo competencia, que como se mencionó anteriormente, tiene una alta valoración e importancia para los directivos encuestados.

Las tipologías de cultura adhocrática y mercado se presentan en menor medida, sin embargo, podemos encontrar valores significativos de la cultura adhocrática como la dinámica y la innovación, y otros valores de la cultura de mercado, tales como la orientación a los objetivos, este último tipo de cultura propende por la satisfacción de los clientes, que en este caso son los estudiantes, de una manera aceptable, pero está lejos de ser una organización netamente enfocada al mercado como posiblemente se pudiera presentar en una organización de carácter privado.

Después de efectuar las regresiones lineales entre las competencias de los directivos y la cultura buscando encontrar una relación entre estas variables, los resultados permiten concluir que existe una influencia de las competencias sobre la cultura organizacional.

Como las confrontaciones se hicieron entre las competencias directivas y cada tipología de cultura de acuerdo al modelo de Cameron y Quinn, los datos analizados que son relevantes para inferir esta conclusión, es que la competencia dirección de personal tiene una influencia sobre la cultura jerárquica pero con una relación negativa, lo que revela que a mayor nivel de esta competencia, se presentará en menor proporción este tipo de cultura.

Otra de las relaciones de significancia entre las competencias y la cultura se demuestra con la existencia de una influencia entre la sensibilidad y comunicación asertiva y la tipología de cultura adhocrática, esta influencia que se presenta es de polaridad positiva, lo que nos permite inferir que a mayor nivel de la competencia existirá en mayor proporción la tipología de cultura adhocrática.

La investigación anterior nos muestra la incidencia entre algunas de las competencias comportamentales del directivo universitario y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle, sin embargo, el estudio presenta unos límites que se centran en que el cuestionario fue aplicado solo a los mandos altos de la facultad y no al resto de las personas que trabajan en sus departamentos, lo que sesga los resultados sólo a la valoración de los directivos; la investigación es netamente cuantitativa donde los directivos se limitan a responder sobre su grado de acuerdo con las afirmaciones establecidas en el instrumento de recolección de información, dejando de lado aportes cualitativos que pudieran enriquecer la investigación, también está limitado por la muestra escogida, la cual a pesar de ser representativa es pequeña.

Finalmente, podemos concluir que este estudio permite la apertura de nuevos campos de investigación en los cuales se podría tomar en cuenta la valoración del total de las personas de todos los niveles de la organización, investigaciones que indaguen sobre la influencia del género y las competencias directivas en la cultura organizacional, igualmente sería interesante otras investigaciones en las cuales se

pueda profundizar en las diferentes tipologías de la competencia liderazgo y su influencia en la cultura.

6 Recomendaciones

Desde el punto de vista de los autores, es pertinente sugerir que se debe realizar un énfasis en el desarrollo de la competencia toma de decisiones y negociación y la competencia control, la anterior sugerencia se basa en que estas competencias tuvieron una menor calificación; la competencia toma de decisiones permite dar agilidad en la elección de situaciones que permiten aprovechar una oportunidad o evitar una amenaza, a su vez permite elaborar un proceso sistemático para decidir ante situaciones parecidas y la competencia control permite monitorear oportunamente las fallas.

Los investigadores también consideran que la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle debe lograr el perfeccionamiento de las competencias liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva las cuales fueron calificadas en valoración e importancia con altos niveles.

En conclusión, la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle debe conocer la tipología de cultura organizacional que existe actualmente, de manera que pueda articularla efectivamente con las estrategias de la facultad para la consecución de los objetivos organizacionales; para este logro es fundamental identificar aquellos valores positivos de las culturas menos valoradas y desarrollarlos.

Bibliografía

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51).
- Alatorre, A. V. (2016). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).
- Allaire, I. Firsirotu, M. Abravanel, H. Villamizar H. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Colombia: Editorial Legis.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias (Vol. 1)*. Ediciones Granica SA.
- Álvarez, E. A., Gómez, J. P., & Ratto, P. A. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1).
- Armengol, M. C. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 2(2), 1.
- Avella, M. E. M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*, 23(40).

- Bonavia, T., Gascó, V. J. P., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Bonnefoy, C., Cerda, G., Peine, S., Durán, M., & Ponce, Y. (2004). Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. *Revista de Psicología*, 13(2), Pág-63.
- Cabrera, O. M. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 8.
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 97-114.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Alumnos Antiguos, IESE*.
- Carrero Planes, V., Pinazo Calatayud, D., & Gimeno, M. Á. (2002). Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercebido. *Psicothema*, 14(2).
- Casani, F., y Pomeda, J. R. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias sociales*, 18(1).

- Castresana, J. I., Carrillo, J. I. C. R., & Blanco, A. (1990). *El directivo impulsor de la innovación* (Vol. 41). Marcombo.
- Chiavenato, I., Acosta, L. O. R., & Collazos, A. Á. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (No. 658 Ch5y 2004.). McGraw-Hill/Interamericana. p. 732-751.
- Chiavenato, I. (2012). Teoría general de la administración. Editorial Prentice hall.
- Denison, D. R. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Bogotá, Colombia: Editorial Legis Editores S.A.
- Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (2010). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos.
- Faría, L. P., & de Gallardo, M. S. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1).
- Folch, M., & Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de educación*, 49(1), 1-12.
- García Acosta, M. C. (2014). Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas.

- Gumbau, R. M. G., & Nieto, S. A. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*, (9), 13-24.
- Harden, R. M. (1999). AMEE Guide No. 14: Outcome-based education: Part 1-An introduction to outcome-based education. *Medical teacher*, 21(1), 7-14.
- Hellriegel, Don. Jackson, Susan E. Slocum, Jhon W. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Editorial Thomson.
- Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. *Valores y ética para el siglo XXI*, 413-434.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Melgarejo Mojica, M. Metodología para desarrollo de competencias comportamentales en directivos de cooperativas de trabajo asociado en Bogotá e Itagüí (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).
- Montealegre González, José Vicente; Calderón Hernández, Gregorio; (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, enero-junio, 49-69.
- Murillo, Gonzalez, García, Vásquez (2016). *Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento*. Grupo Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle.

- Nader, M. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 40(2), 237-254.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia. *Telos*, 18(1), 17-38.
- Ortiz, P. Olaz, A. (s.f). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pozner, P., Ravela, P., & Fernández, T. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPEE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires-Argentina.
- Pujadas, C. Los desafíos que hoy enfrenta la Universidad. *Valores en la Sociedad Industrial* Vol. 13, no. 32 (1995), p. 3-9.
- Ríos, G. C. (2011). Los profesionistas en el estado de puebla. In XI Congreso Nacional de Investigación Educativa: Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 16(4).
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, 38(3), 923-945
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scherr, A. L., & Jensen, M. C. (2007). A new model of leadership. Harvard NOM research paper, (06-10), 02-06.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 63.
- Spencer, M., & Spencer, S. (1991). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Boston: Massachusetts.
- Stein, G., *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000, 178-179, 1999.
- Talavera, E. R., & Pérez-González, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista Europea de Formación Profesional*, (40), 92-112.

- Trapero, F. G. A., & Parra, J. C. V. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. Cuadernos de Administración, 26(46), 135-158.
- Van der Hofstadt Román, C. J. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Ediciones Díaz de Santos.
- Villarreal, J. P., & Cerna, L. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87-103.
- Zapata, D. A. Rodríguez R. A. (2008). Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación. Colombia. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Información general de la facultad de salud de la Universidad del Valle (Mayo 2017). Página web oficial de la facultad de salud de la Universidad del Valle. Recuperado de <http://salud.univalle.edu.co/9-escuela-de-medicina>
- Definición del concepto de comunicación. Página web oficial de la Real Academia Española de la lengua (Octubre 2017). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Organización mundial de la salud, 2017. Recuperado de <http://www.who.int/topics/gender/es/>
- Real Academia Española de la Lengua 2017, recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Anexos



H&G
HUMANISMO
Y GESTIÓN
Grupo de Investigación

BATERIA DEL DIRECTIVO UNIVERSITARIO

No.

--	--	--	--

Estimad@;

El Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle se encuentra realizando un estudio sobre competencias directivas y su relación con la cultura organizacional en el contexto de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. Para nosotros es indispensable contar con la información que usted nos pueda brindar, por lo anterior lo invitamos a responder el siguiente cuestionario que tendrá una duración aproximada de 20 minutos. Toda la información resultante de este cuestionario será tratada de forma confidencial y para usos estrictamente académicos. Agradecemos su participación en esta investigación y esperamos compartir con ustedes los resultados una vez obtenidos.

BLOQUE 1. PERFIL DIRECTIVO

1.1. Cargo Administrativo que Desempeña Actualmente: _____

1.2. Antigüedad en el cargo: _____

1.3. Año de nacimiento: 19__

1.4. Género: Hombre; Mujer

1.5. País de origen: _____

1.6. Ciudad de origen: _____

1.7. Profesión: _____

1.8. Máximo Nivel de Educación Alcanzado: Técnico; Tecnólogo; Profesional; Especialista; Magíster; Doctor.

1.9. Ocupación: _____

1.10. Antigüedad en la Ocupación (Años): _____

1.11. Antigüedad en la Universidad (Años): _____

Si su ocupación es Profesor responda las siguientes preguntas:

1.12. Facultad o Instituto a la que pertenece: _____

1.13. Escalafón Docente: Primer Escalafón (Nivel Inferior); Segundo Escalafón; Tercer Escalafón; Cuarto Escalafón (Nivel Superior)

1.14. Hace parte de algún Grupo de Investigación: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)

1.15. Está Clasificado en Colciencias: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)

1.16. Clasificación de Investigadores según Colciencias: Integrante Vinculado con Pregrado; Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización; Integrante Vinculado con Doctorado; Investigador Junior; Investigador Asociado; Investigador Senior; Investigador Emérito

BLOQUE 2. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

En relación a las competencias directivas, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo:

	Total			Total		
	Desacuerdo			Acuerdo		
2.1 Soy un referente que genera lealtad.	1	2	3	4	5	
2.2 Establezco puntos de referencia para mostrar la alineación con la visión, misión, filosofía y metas de la universidad.	1	2	3	4	5	
2.3 Doy sentido al trabajo de mis colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propongo.	1	2	3	4	5	
2.4 Doy indicaciones precisas, generando convicción y credibilidad para el cumplimiento de los objetivos universitarios.	1	2	3	4	5	
2.5 Defiendo y promuevo la defensa de creencias, ideas y valores universitarios.	1	2	3	4	5	
2.6 Oriento e inspiro permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia de la universidad.	1	2	3	4	5	
2.7 Identifico y comprendo las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados en el conflicto.	1	2	3	4	5	
2.8 Cuando me enfrento a oposición o conflicto, utilizo la influencia personal para comunicar propuestas, identificar bases de compromiso y eventualmente llegar a un acuerdo con otros.	1	2	3	4	5	
2.9 Decido en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.	1	2	3	4	5	
2.10 Logro ponerme en el lugar del otro y anticipo sus necesidades e intereses ante una negociación.	1	2	3	4	5	
2.11 Desarrollo alternativas con base en información veraz para tomar decisiones lógicas.	1	2	3	4	5	
2.12 Busco mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.	1	2	3	4	5	
2.13 Transmito eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	1	2	3	4	5	
2.14 Soy consciente del impacto y las implicaciones de las decisiones relevantes para los	1	2	3	4	5	

factores sociales y gubernamentales					
2.15 Expreso argumentos con respeto, mediante el lenguaje verbal y no verbal.	1	2	3	4	5
2.16 Percibo y me motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúo y procedo acorde con dichas necesidades.	1	2	3	4	5
2.17 Soy capaz de establecer compenetración, relaciones y redes a través de una amplia gama de personas y grupos.	1	2	3	4	5
2.18 Escucho activamente y demuestro tolerancia por diferentes opiniones y puntos de vista.	1	2	3	4	5
2.19 Propicio la conformación de equipos para el desarrollo de actividades y proyectos, participando activamente en los mismos.	1	2	3	4	5
2.20 Coopero en distintas situaciones y comparto información.	1	2	3	4	5
2.21 Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	1	2	3	4	5
2.22 Reconozco los logros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
2.23 Identifico necesidades de formación y capacitación de mi equipo de trabajo y propongo acciones para satisfacerlas.	1	2	3	4	5
2.24 Considero las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
2.25 Coordino efectivamente las actividades del propio personal y de colegas para lograr objetivos comunes.	1	2	3	4	5
2.26 Hago seguimiento a los procesos a mi cargo, con el fin de verificar indicadores de calidad, identificar oportunidades de mejoramiento y realizar ajustes oportunos.	1	2	3	4	5
2.27 Defino tiempos y recursos necesarios para el desarrollo de proyectos y programas, con base en criterios técnicos.	1	2	3	4	5
2.28 Coordino los procesos universitarios y el conjunto de acciones diseñadas en la planeación	1	2	3	4	5
2.29 Organizo todos los recursos de manera efectiva.	1	2	3	4	5
2.30 Organizo mi trabajo en función de los objetivos y propósitos de la universidad.	1	2	3	4	5
2.31 Controló y vela por el cumplimiento de los objetivos de la universidad, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.	1	2	3	4	5
2.32 Diseño e implemento indicadores de gestión para el control y seguimiento de los planes y programas asignados a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

2.33 Monitoreo y control el uso de los recursos universitarios.	1	2	3	4	5
2.34 Diseño e implemento mecanismos de control de los avances de las tareas asignadas a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
2.35 Superviso en situaciones particulares las actividades encomendadas a los colaboradores.	1	2	3	4	5
2.36 Establezco acciones correctivas cuando sean necesarias.	1	2	3	4	5
2.37 Reconozco las capacidades y expreso expectativas positivas de mi equipo para permitir niveles de autonomía que promuevan el desarrollo integral de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
2.38 Desarrollo las habilidades y competencias de los subordinados a través de entrenamiento y desarrollo de actividades relacionadas con los trabajos actuales y futuros.	1	2	3	4	5
2.39 Diseño estrategias para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias de los docentes y del personal administrativo.	1	2	3	4	5
2.40 Comparto recursos y aprendizajes con mis colaboradores, para optimizar sus contribuciones al logro de las metas de la Universidad y la dependencia.	1	2	3	4	5
2.41 Desarrollo un estilo de dirección participativo.	1	2	3	4	5
2.42 Establezco cursos de acción para mí mismo y para otros con el objetivo de lograr una meta específica.	1	2	3	4	5
2.43 Traduzco los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	1	2	3	4	5
2.44 Me anticipo a situaciones críticas y preveo los mecanismos para enfrentarlas.	1	2	3	4	5
2.45 Planifico asignaciones adecuadas de personal y asignación adecuada de recursos.	1	2	3	4	5
2.46 Dirijo la formulación, revisión y actualización de los principales proyectos y planes de la universidad o dependencia.	1	2	3	4	5
2.47 Visualizo todos los cambios posibles necesarios para satisfacer las necesidades futuras de la Universidad o dependencia.	1	2	3	4	5

BLOQUE 3. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

De las siguientes competencias directivas, indique el grado de importancia de cada una para el desempeño de su cargo donde 1 es muy poco importante y 5 muy importante:

	Muy poco Importante					Muy Importante				
3.1 Liderazgo	1	2	3	4	5					
3.2 Toma de Decisiones y Negociación	1	2	3	4	5					
3.3 Sensibilidad y Comunicación Asertiva	1	2	3	4	5					
3.4 Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5					
3.5 Organización	1	2	3	4	5					
3.6 Control	1	2	3	4	5					
3.7 Dirección de Personal	1	2	3	4	5					
3.8 Planeación	1	2	3	4	5					

3.9 Mencione otras competencias que considere importante para el desempeño de su cargo:

BLOQUE 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Califique de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes características de la Universidad a la que usted pertenece:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
La Universidad se puede definir como										
4.1. Un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho con los demás.	1	2	3	4	5					
4.2. Un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	1	2	3	4	5					
4.3. Una organización muy orientada a resultados. Las personas son muy competitivas y enfocadas fundamentalmente a conseguir los objetivos	1	2	3	4	5					
4.4. Una organización muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	1	2	3	4	5					
Con relación al liderazgo de la Universidad										
4.5. Generalmente se considera que el liderazgo en la Universidad ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación.	1	2	3	4	5					
4.6. El liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgos.	1	2	3	4	5					
4.7. Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica un enfoque práctico y serio, agresivo y orientado a los resultados.	1	2	3	4	5					

4.8. Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento.	1	2	3	4	5
El estilo de dirección de su Universidad					
4.9. Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5
4.10. Se caracteriza por promover la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y lo único.	1	2	3	4	5
4.11. Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.	1	2	3	4	5
4.12. Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	1	2	3	4	5
Los valores compartidos por las personas en su Universidad son					
4.13. La lealtad, el compromiso con la Universidad, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	1	2	3	4	5
4.14. El compromiso con la innovación y el cambio continuo.	1	2	3	4	5
4.15. La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	1	2	3	4	5
4.16. El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.	1	2	3	4	5
En el énfasis estratégico					
4.17. La universidad enfatiza el desarrollo humano, la alta confianza, franqueza y participación persistentes.	1	2	3	4	5
4.18. La universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades.	1	2	3	4	5
4.19. La universidad enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante.	1	2	3	4	5
4.20. La universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	1	2	3	4	5
El éxito de su universidad se basa en					
4.21. En el desarrollo de la gestión humana, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	1	2	3	4	5
4.22. El desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción académica e innovación.	1	2	3	4	5
4.23. La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a otras universidades.	1	2	3	4	5
4.24. En la eficiencia. La buena programación de los servicios y los bajos costes son aspectos críticos.	1	2	3	4	5